

عقلية الكشاف

لماذا يرى بعض الناس الأمور بوضوح

«المكتبة الرقمية العربية»



شركة رف للنشر

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

عقلية الكشّاف

المؤلف جوليا غايلف

ردمك: ٨-١-٩١٩٢٧-٦٠٣-٩٧٨

رقم الإيداع: ١٤٤٤/٢٢٢٢

الطبعة الأولى2022

ترجمة: ترجمة | Tarjama

imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House .LLC

المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام

١١٥٨٣- الرياض، المملكة العربية السعودية

تلفون: ٩٦٦١١٢١٢٨٠٠٠+

email: contact@raffpublishing.com

website: www.raffpublishing.com



عقلية الكشّاف

لماذا يرى بعض الناس الأمور بوضوح

المؤلف
جوليا غايلف



إهداء

إلى لـوك، أفضل كشّاف قابلته في حياتي

مقدمة

عندما تفكر في شخص يتّسم برجاحة الحُكم، ما هي سماته التي تتبادر إلى ذهنك؟ ربما تفكر في سمات مثل الذكاء، أو البراعة، أو الإقدام، أو الصبر. حسنًا، كلها سمات مثيرة للإعجاب، ولكن سمة واحدة فقط تعلو ولا يُعلى عليها، ويُغفلها الناس ويتغاضون عنها، سمة لا اسم لها، لذا أعطيتها اسماً.

أسميها عقلية الكشّاف: الدافع لرؤية الأشياء على حقيقتها، وليس كما نتمنى.

تساعدنا عقلية الكشّاف على أن ندرك أخطاءنا، وتختبر قوة بصيرتنا، كما تُفنّد صحة افتراضاتنا، وتغير مساراتنا بالحياة. ليس هذا وحسب، تحثنا عقلية الكشّاف على مواجهة أنفسنا بأسئلة صريحة فيقف الواحد منا ويسأل نفسه: «هل كنت مخطئًا في هذا النقاش؟» أو «هل يستحق هذا الأمر المخاطرة؟» أو «هل سيتغير ردّ فعلي لو فعل شخص من الحزب السياسي الآخر الشيء نفسه؟». كما قال الفيزيائي

الراحل، ريتشارد فينمان، ذات مرة عبارته الشهيرة: «إن المبدأ الأهم هو ألا تخدع نفسك أبدًا -وما قادك شيء مثل الوهم».

بات موضوع قدرتنا على خداع أنفسنا موضوعًا شاغلًا طوال العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين. لقد رسمت وسائل الإعلام المحلية والكتب الأكثر مبيعًا أمثال: كيف تعرف ما خلف الكواليس How We Know What Isn't So ، لا عقلانية متوقعة Predictably Irrational، لماذا يصدق الناس أشياءً مُريبة Why People Believe Weird Things، أخطاء مرتكبة (لكن ليست مني) Mistakes Were Made (But Not by Me) ، لستَ ذكيًا بما يكفي You Are Not So Smart ، الإنكارية Denialism، لماذا الجميع (غيري) منافقون Why Everyone (Else) Is a Hypocrite ، فكر بسرعة وببطء Thinking, Fast and Slow ، صورة غير مرغوب بها لدماغ بشري يجتهد ليخدع صاحبه: صرنا نبرر عيوبنا وأخطاءنا، ونغرق أنفسنا في بحور التمنّي، وننتقي الأدلة من كل حدبٍ وصوب لنؤكد بها تحيزاتنا، وندعم بها المواقف السياسية لمن ننتمي إليهم ويشبهوننا.

تلك الصورة ليست خاطئة تماماً، لكنها ليست كاملة تماماً.

نعم، نبرر أخطاءنا غالباً، ونعترف بها أحياناً. نتبع الهوى في تبديل آرائنا أكثر من اتباعنا للحقيقة. هكذا نحن، مخلوقات معقدة نواجه الحقيقة حيناً، ونراوغها أحياناً. يسلّط هذا الكتاب الضوء على الجانب

الخفي والأقل استكشافًا من الحكاية، ويسلط الضوء على نجاحاتنا التي نحققها بمعزل عن خداع أنفسنا، والدروس التي يمكن أن نستلهمها من تلك النجاحات.

بدأت رحلتي مع هذا الكتاب في عام 2009. كنت آنذاك قد تركت الدراسات العليا بعدما بدأتها، وقررت أن ثمة طريقًا آخر يستحق خُطاي، وسأقطع الطريق إلى آخره، وإلى آخري، حتى صار مهنتي الجديدة: طريقي هو مساعدة الناس على التفكير في النواحي الصعبة في حياتهم الشخصية والمهنية. في البداية، تخيلت أن ذلك سيتضمن تعليم الناس بعض المواضيع مثل: التحمل، والمنطق، والتحيز المعرفي، وكيفية تطبيقها في حياتهم اليومية. ولكن بعد عدة سنوات من تقديم ورش العمل، والغرق في صفحات الدراسات، وتقديم الاستشارات، وإجراء مقابلات مع الناس، أصبحت أخيرًا على يقين جديد: ليس بتعلم طريقة التفكير يحل الإنسان مشكلاته.

وكما أن الدراية بأهمية ممارسة الرياضة لا تحسن من صحتك تلقائيًا؛ فمعرفتك بضرورة تمحيص افتراضاتك لا تعني أنك أصبحت تحكم على الأشياء بشكل أفضل. إن القدرة على سرد قائمة من التحيزات والمغالطات لا يساعدك بالضرورة ما لم تكن على استعداد للإقرار بهذه التحيزات والمغالطات في قرارة نفسك وليس مجرد سردها ببساطة. أكبر درس تعلمته هو ما أكده الباحثون في دراساتهم، وكما سنرى في هذا الكتاب: المعرفة لا تحدّ من قدرتنا على الحكم الصحيح،

بقدرماتحدّها العقلية.

ولا أنوي هنا أن أقدم نفسي نموذجًا مثاليًا لعقلية الكشّاف، لستُ كذلك، ما زلت أبرر أخطائي، وأتجنب التفكير في المشكلات، وصرتُ دفاعية في الرد على الانتقادات. وأدركت خلال بحثي أثناء هذا الكتاب أنني أضعت الوقت في إحدى المقابلات لمحاولتي إقناع من أجريت معه المقابلة بصحة أطروحتي بدلاً من محاولة فهم وجهة نظره. (تخيل شخصًا منغلق التفكير يُجرى مقابلة حول الانفتاح الذهني.. هذا أنا).

لكنني أفضل مما كنت عليه سابقًا، ويمكنك أن تكون كذلك أيضًا، وهو الهدف المنشود من هذا الكتاب حيث اتبعتُ نهجًا من ثلاثة مداخل.

1- اعلم أن الحقيقة لا تتعارض مع تحقيق أهدافك الأخرى

يقاوم الكثيرون مواجهة الواقع ورؤيته كما هو عليه لاعتقادهم أن الواقع يحول دون تحقيق أهدافهم، ذلك إذا دفعتهم الرغبة في أن يكونوا سعداء وناجحين ومؤثرين، فهم يفضلون رؤية أنفسهم والعالم من خلال عدسة مشوهة.

أحد الأهداف التي دفعتني لكتابة هذا الكتاب هو تصحيح هذا المفهوم. تحاصرنا الكثير من الخرافات حول خداع النفس والتي ساعد على رواج بعضها علماء مرموقون فعلى سبيل المثال، ربما تصفحت مرة

إحدى المقالات أو الكتب العديدة التي تبرهن زعمها بعبارة: «أثبتت الدراسات أن..» خداع النفس هو أحد العوامل المهمة لتحسين الصحة النفسية، وأن رؤية العالم على حقيقته تؤدي بالضرورة إلى الاكتئاب!، سنبحث في الفصل السابع صحة هذه الادعاءات ونتحرى دقة تلك الأبحاث المشكوك فيها، ونلاحظ خدعة فوائد التفكير الإيجابي التي يتغنى بها علماء النفس.

ولعلك آمنت يوماً ما بهذه الفكرة الدارجة بأنك إذا أردت إنجاز الصعاب، كتأسيس شركة على سبيل المثال، فيجب أن تفوق ثقتك بنفسك حدود إدراكك والكون من حولك إلى آخر تلك الشعارات، لكن هل تعلم أن بعضاً من أشهر روّاد الأعمال في العالم وأنجحهم قد تنبؤوا بفشل شركاتهم في بادئ الأمر؟ حسناً، توقع جيف بيزوس مؤسس شركة أمازون نجاح شركته بنسبة ثلاثين بالمائة تقريبًا، بينما قدر إيلون ماسك احتمال نجاح لكل من شركتيه تيسلا وسبيس إكس بنسبة عشرة بالمائة فقط. سنتعرف في الفصل الثامن إلى الأسباب التي دفعتهما وغيرهما نحو هذا التفكير، ولماذا من المهم إدراك الصعاب التي تواجهها في صورتها الحقيقية.

أو ربما أيضاً راقَت لك مشاركة مثل هذه الاقتباسات: «التفكير بعقلانية أمر جيد بالضرورة إذا كنت عالمًا أو قاضيًا، ولكن إذا كنت ناشطًا تحاول تغيير العالم، فلستَ بحاجة إلى العقلانية بل إلى الشغف». في الواقع، كما سنرى في الفصل الرابع عشر، فإن عقلية الكشاف

والشغف يُكمّلان المعادلة. سنبحر إلى الماضي لنصل لحقبة التسعينيات حيث أزمة الإصابات بفيروس الإيدز في أوجّها، ونستنتج لماذا كانت عقلية الكشّاف للنشطاء ذات الفضل في نجاحهم ووقف الوباء.

2- تعلم الأدوات التي تنير بصيرتك

حرصت في هذا الكتاب على الإكثار من الاستشهاد بأدوات ملموسة تساعدك في تعزيز عقلية الكشّاف لديك. على سبيل المثال، كيف لك أن تدرك التحيّز في استدلالاتك؟ الأمر ليس ببساطة أن تسأل نفسك:«هل أنا متحيز؟». سنتعلم في الفصل الخامس تجارب فكرية مثل اختبار الموضوعية، واختبار الشك الانتقائي، واختبار التثبت لتمحيص منطقك حول ما تؤمن به وما تريده.

كيف تحدد مدى يقينك بمعتقد ما؟ سنتدرب في الفصل السادس على بعض تمارين مطالعة النفس لتحديد مستوى اليقين لديك من صفر إلى مائة بالمائة، والتعرف إلى ماهية شعورك حين تدعي الإيمان بما لا تؤمن به في الواقع.

هل حاولت يومًا الإنصات إلى رواية الطرف الآخر من الحوار، ووجدت نفسك محبطًا أو غاضبًا؟ قد يكون ذلك بسبب مقاربتك للقضية بطريقة خاطئة. في الفصل الثاني عشر، سأعرض بعض النصائح في نقاط لتتعلم من وجهات النظر المتعارضة بشكل أيسر.

3- قدِّر قيمة المزايا العاطفية لعقلية الكشّاف

الأدوات الملموسة مهمة، وآمل أن أقدم لكم المزيد. قد تبدو مواجهة الواقع بكل ما يحمله من شكوك وخيبات أمل مدعاةً للبؤسِ والإحباط. ولكن عندما تتصفح أمثلة هذا الكتاب عن «عقلية الكشاف» (المصطلح الذي أعني به الأشخاص الذين يتمتعون ببعض سمات عقلية الكشّاف، مع حقيقة أنه لا يوجد شخص مثالي على وجه الأرض)، ستلاحظ أن من يحملون بعضاً من سمات عقلية الكشّاف لا تظهر عليهم أي أعراض للاكتئاب، بل يتسمون بالهدوء، والبهجة، والمرح، والحزم في معظم الأحيان.

تعود عقلية الكشّاف على صاحبها بالمزايا العاطفية حتى وإن لم تكن تلك المزايا واضحة تماماً. هذه العقلية تودعك قوة تعينك على مقاومة إغراء خداع النفس، وتتمكن من مواجهة الواقع على ما هو عليه حتى وإن كان مزعجًا. كما تؤدي عقلية الكشّاف إلى التوازن الناتج عن فهم المخاطر والتعامل مع الظروف الصعبة التي تواجهها. ستشعر بالخفّة والحرية المتجددة إذ تستكشف الأفكار، وتتبع الأدلة أينما تؤدي، متحررًا من قيود «المفروض» واللازم.

لا شيء يرسّخ عقلية الكشّاف مثل تقدير مزاياها. وتحقيقًا لهذه الغاية؛ أدرجتُ في هذا الكتاب بعض الأمثلة الملهمة التي راقت لي من بعض الأشخاص الذي يتمتعون بعقلية الكشّاف، والذين لهم الفضل علي، وساعدوني وآخرين على تطوير عقلية الكشّاف على مدار السنوات

الماضية.

ستأخذنا رحلتنا وتتنقل بنا عبر عوالم السياسة، والعلوم، والأعمال، والعمل الحقوقي، والرياضة، والعملات المشفرة، وعوامل البقاء. سنغوص في أسرار «الحروب الثقافية»، ونلقي نظرة على «حروب الأمهات،» ونستكشف خبايا «حروب الاحتمالات». وخلال مسيرتنا، سنفك ألغاز بعض الأسئلة مثل: لماذا.. مجرد نظرة إلى ريشة في ذيل طاووس، أصابت تشارلز داروين بالغثيان؟ ما الذي جعل المبالغين في تشكيكهم في التغير المناخي يغيرون مواقفهم؟ لماذا يتمكن بعض المشككين من النجاة بأنفسهم من شباك الوهم بينما يظل البعض الآخر عالقًا فيها؟

لا يقدم هذا الكتاب لومًا على عدم عقلانية بعض الناس، كما أنه لا يتعالى ليوبّخ أحداً على عدم تفكيره «بشكل صحيح»؛ هو رحلة تقتفي أثراً مختلفاً من أجل الوجود. رحلة نابعة من الرغبة في الميل نحو الحقيقة أينما مالت، رحلة مفيدة ووافية، لكنها - في رأيي - لا تحظى بتقدير كافٍ، أنا متحمسة لمشاركتها معكم.

الفصل الأول
حالة عقلية الكشاف

1
نمطان من التفكير

في عام 1894، وجدت عاملة نظافة تعمل في مقر السفارة الألمانية في فرنسا شيئًا في سلّة المهملات من شأنه أن يزُجّ بالبلاد في حالة من الفوضى. كانت مذكرة مُمزقة – وكانت عاملة النظافة جاسوسة فرنسية[1] فنقلت المذكرة إلى كبار موظفي الجيش الفرنسي، الذين قرؤوها وأدركوا، في قلقٍ، أن شخصًا في صفوفهم باع، ولا يزال يبيع، أسرارًا عسكرية قيِّمة لألمانيا.

كانت المذكرة غير موقعة، ولكن سرعان ما وقع الشك على ضابط يُدعى ألفريد دريفوس، العضو اليهودي الوحيد في هيئة الأركان العامة للجيش. كان دريفوس واحدًا من قلائل تدرجوا بالمناصب حتى احتلوا رتبة عالية بما يكفيه للوصول إلى المعلومات الحساسة الواردة في المذكرة. لم يكن محبوبًا من المحيطين به. ورآه زملاؤه الضباط باردًا ومتعجرفًا ومغرورًا.

بينما كان الجيش يحقق في قضية دريفوس، زدات الحكايات المشبوهة ظهورًا على الساحة. فقد أبلغ رجل عن رؤية دريفوس يجول في مكان ما، ويسأل أسئلة استقصائية. و أفاد آخر أنه سمع دريفوس يشيد بالإمبراطورية الألمانية.[2] ورصده أحدهم ذات مرة في كازينو للقمار، وترددت شائعات أنه ظل يواعد عشيقاته مع أنه متزوج. كلها حكايات تصوّر دريفوس على أنه شخصية غير جديرة بالثقة!

ومع زيادة ثقة ضباط الجيش الفرنسي بإدانة دريفوس، استطاعوا الحصول على عينة من خط يده لمقارنتها بالمذكرة. إنها مطابقة! حسنًا، على الأقل مُشابهة. توجد بعض التناقضات التي لا يمكن إنكارها، ولكن لا يمكن أن يكون من قبيل الصدفة أن تتشابه الخطوط إلى هذا الحد. ثم أرادوا التأكد، فأرسلوا المذكرة، مع عينة من خط يد دريفوس، إلى خبيرين للتقييم.

أعلن الخبير الأول أنها مطابقة! شعر الضباط بأنهم على صواب. أمَّا الخبير الثاني فلم يقتنع بذلك، وقال للضباط ثمة احتمال كبير بأن عينتَي الكتابة لشخصين لا لواحد.

لم يأمل الضباط الحصول على تقييمات متفاوتة. وبعدئذٍ تذكروا أن الخبير الثاني قد عمل لدى بنك فرنسا. كان عالم المال مليئًا بالرجال اليهود ذوي النفوذ. ودريفوس يهودي. كيف يمكنهم أن يثقوا في حكم شخص لديه مثل هذا التضارب في المصالح؟ حسم الضباط رأيهم. وأقروا أن دريفوس هو الخائن الذي يبحثون عنه.

أصر دريفوس على أنه بريء، ولكن من دون جدوى. فاعتقلوه وأدانته المحكمة العسكرية بالخيانة في 22 ديسمبر 1894. وصدر الحكم عليه بالعزل المنفرد في جزيرة الشيطان مدى الحياة، وهي مستعمرة منبوذة قبالة ساحل غويانا الفرنسية، تقع بعيدًا، على الجانب الآخر للمحيط الأطلسي.

كان دريفوس في حالة صدمة بمجرد سماعه للقرار. وفكّر في الانتحار أثناء عودته مرة أخرى إلى السجن، لكنه اختار البقاء، لأن الانتحار سيثبت إدانته لا محالة.

كانت الطقوس الأخيرة قبل نفي دريفوس هي تجريده من شارة الجيش على مرأى من الناس، وقد أُطلق على الحدث:»إهانة دريفوس». وعندما مزق نقيب من الجيش الضفيرة المثبتة على زي دريفوس، قال أحد الضباط مازحًا بنكتة معادية للسامية: «لا تنسَ، إنه يهودي. وربما يحسب ثمن هذه الضفيرة الذهبية الآن».

وبينما يمضي دريفوس مارًا أمام زملائه من الجنود، والصحفيين، وحشود المشاهدين، صرخ: «أنا بريء!» وفي الوقت ذاته، انهال عليه الحشد بالشتائم، والإهانات، وصاحوا: «الموت لليهود!».

وبمجرد وصوله إلى جزيرة الشيطان، احتُجز في كوخ حجري صغير بمعزل عن أي اتصال بشري، باستثناء حرّاسه، الذين رفضوا التحدث إليه. كان يُقيَّد إلى سريره في الليل. وخلال فترة النهار، كان يكتب رسائل

يتوسّل فيها إلى الحكومة لإعادة فتح قضيته. ولكن المسألة قد حُسمت من وجهة نظر فرنسا.

«أيمكنني تصديق هذا الأمر؟» أم «هل ينبغي تصديق هذا الأمر؟»

قد يبدو الأمر مغايرًا لذلك، لكن الضباط الذين اعتقلوا دريفوس لم يخططوا لتوريط رجل بريء. فقد أجروا تحقيقًا موضوعيًا - من وجهة نظرهم - في الأدلة، وأشارت الأدلة بأصابع الإدانة إلى دريفوس.[3]

لكن، حتى لو بدا تحقيق الضباط موضوعيًا في نظرهم، فإنه كان متأثرًا بدوافعهم. كانوا تحت ضغط العثور على الجاسوس بسرعة، ويميلون سلفًا إلى عدم الثقة بدريفوس. وبمجرد بدء التحقيق ، وُلد دافع آخر: كان عليهم إثبات أنهم على حق، أو يعرضون أنفسهم لخطر خسارة سمعتهم، وربما وظائفهم أيضًا.

إن التحقيق في قضية دريفوس هو مثال حي على أحد جوانب علم النفس البشري يسمى الاستدلال المدفوع نحو اتجاه معين - أو الاستدلال القائم على الدوافع - إذ تؤثر دوافعنا اللاواعية على الاستنتاجات التي نستخلصها.[4] وأفضل وصف قرأته في حياتي عن الاستدلال القائم على الدوافع هو وصف عالم النفس توماس غيلوفيتش: عندما نريد إثبات صحة أمر ما، نسأل أنفسنا: «هل يمكنني تصديق هذا؟»، لنبحث عن مبرر يتفق مع هذا الدافع. وعندما نريد نفي صحة

هذا الأمر، نسأل أنفسنا بدلًا من ذلك، «هل ينبغي أن أصدق هذا؟»، بحثًا عن مبرر لرفضه.[5]

عندما شرع الضباط في التحقيق لأول مرة في قضية دريفوس، قيّموا الشائعات، والأدلة الظرفية، من منطلق «هل يمكننا قبول هذا كدليل إدانة؟»، أخطؤوا، ومالوا إلى التصديق بقدرٍ أكبر، على نقيض ما سيفعلونه لو لم يكن لديهم دافع بالفعل للاشتباه في دريفوس.

عندما أخبرهم الخبير الثاني بعدم تطابق خط يد دريفوس مع الخط الذي كُتبت به المذكرة، سأل الضباط أنفسهم، «هل ينبغي أن نصدق ذلك؟»، وتوصلوا إلى سبب يمنعهم من ذلك، وهو تضارب المصالح المفترض للخبير الثاني بسبب عقيدته اليهودية.

بل إن الضباط فتَّشوا منزل دريفوس بحثًا عن أدلة تثبت إدانته، ولم يجدوا أي دليل. فسألوا أنفسهم: «هل ما زلنا نعتقد أن دريفوس مُذنب؟» وتمكنوا من التوصل إلى سبب: «ربما تخلص من الأدلة قبل وصولنا إلى هنا!».

حتى لو لم تسمع قَطُّ عن مصطلح الاستدلال القائم على الدوافع، فأنا على يقين من أنك على دراية بهذه الظاهرة. إنها في كل مكان حولك تحت مسميات مختلفة: الإنكار، والتفكير بالتمني، والانحياز التأكيدي، والتبرير، والتعصب، والتبرير الذاتي، والثقة المفرطة، والوهم. ويعد الاستدلال القائم على الدوافع أمرًا أساسيًا للطريقة التي تعمل بها

عقولنا، لدرجة أنه سيكون من الغريب تسميته باسم مخصص له؛ ربما ينبغي أن نطلق عليه «الاستدلال» وحسب.

يمكنك رؤيته في السعادة التي يشارك بها الناس القصص الإخبارية التي تدعم رواياتهم عن أمريكا، أو الرأسمالية، أو حتى عن «الجيل الصاعد»، في حين يتجاهلون القصص التي لا تدعم تلك الروايات. يمكنك أن ترى ذلك في الطريقة التي نبرر بها مؤشرات الخطر في علاقة جديدة حماسية، ونعتقد دائمًا أننا نقدم أكثر مما ينبغي فعله. فعندما يخطئ أحد زملائنا في العمل، فالسبب غياب الكفاءة، ولكن عندما نفشل نحن، فضغوطات العمل هي السبب. وعندما يخالف القانون سياسيٌّ من الحزب المنافس، فهذا دليل على فساد الحزب بأكمله، ولكن عندما يفعل الشيء ذاته عضوٌ في حزب سياسي ننتمي إليه، فهو مجرد فرد فاسد لا يمثل سوى نفسه.

حتى قبل ألفي عام، وصف المؤرخ اليوناني ثيوسيديدز، الاستدلال القائم على الدوافع لمواطني المدن التي اعتقدت أنها قادرة على الإطاحة بحكامها الأثينيين: «كان [حكمهم] مبنيًا على الرغبة العمياء بدلًا من التنبؤ السليم؛ لأنها عادة البشر… استخدام الأسباب السيادية لدفع ما لا يرغبون فيه جانبًا».[6] إن وصف ثيوسيديدز هو أقدم وصف لهذه الظاهرة ، لكن ليس لدي شك في أن البشر قبلنا سخروا من الاستدلال القائم على الدوافع لآلاف السنين، ولو طور أسلافنا من العصر الحجري القديم لغة مكتوبة، لكنا وجدنا شكوى مكتوبة على جدران

كهف لاسكو: «لا بد أن أوغ مجنون إن كان يعتقد أنه أفضل صياد لحيوان الماموث».

الاستدلال كمقاومة دفاعية

الأمر الذي يجعل الاستدلال القائم على الدوافع محيرًا هو أنه على الرغم من سهولة استنباطه من سلوك الأشخاص الآخرين، إلا أننا لا نستشعره حين يحدث داخلنا. عندما نقوم بالاستدلال، يبدو الأمر وكأننا نتصرف بموضوعية. كأننا مُنصفون. ونقيِّم الحقائق بمعزل عن العواطف.

ولكن تحت سطح إدراكنا الواعي، يبدو الأمر كما لو كنا جنودًا مدافعين عن معتقداتنا ضد دليل مُنذر بالخطر. في الواقع، ترجع الاستعارة التي ترى الاستدلال على أنه نوع من القتال الدفاعي، إلى اللغة الإنجليزية، لدرجة أنه من الصعب التحدث عن الاستدلال مطلقًا من دون استخدام اللغة العسكرية القتالية.[7] نتحدث عن أفكارنا كما لو كانت ثكنات عسكرية، أو حتى حصون بنيت لمقاومة الهجوم. يمكن أن تكون هذه المعتقدات عميقة الجذور، ومتينة، ومبنية على الحقائق، ومدعومة بالحجج، فهي ترتكز على أسس راسخة، قد يكون لدينا اقتناع راسخ أو رأي قوي، أو نكون مطمئنين في معتقداتنا، أو لدينا إيمان لا يتزعزع في شيء ما.

الحجج إما شكل من أشكال الهجوم، أو الدفاع. إذا لم نتوخَ

الحذر، فقد يزعزع شخص ما مفاهيمنا، أو يقتل أفكارنا، قد نواجه حجة دامغة ضد شيء نؤمن به، قد تتعرض مواقفنا للطعن، أو التدمير، أو الهدم ،أو الإصابة بالضعف. ولذلك نبحث عن أدلة لدعم موقفنا، أو تقويته أو تعزيزه. ستصبح وجهات نظرنا مستقرة، ومحصنة، وجامدة، بمرور الوقت. وستعمل معتقداتنا على حمايتنا، كما لو كنا جنودًا نحتمي في خندق، بمأمن من وابل نيران العدو.

وإذا غيرنا رأينا؟ هذا هو الاستسلام بعينه. إذا كانت هناك حقيقة لا مفر منها، فقد نعترف أو نقر أو نسمح بها، كما لو كنا نحميها داخل كياننا. أما إذا أدركنا ضعف موقفنا، فقد نتخلى عنه، أو نستسلم، أو نتنازل عن رأيٍ ما، كأننا نتنازل عن أرض في معركة.[8]

خلال الفصول القليلة القادمة، سنتعلم المزيد عن الاستدلال القائم على الدوافع، أو كما أُطلق عليها: عقلية المحارب. لماذا بُنيت عقولنا بهذه الطريقة؟ هل يساعدنا الاستدلال القائم على الدوافع أم يؤذينا؟ وقبل استكمال المسير، يسعدني إبلاغاكم أن قصة المسكين دريفوس لم تنتهِ بعد. ستستمر قصته مع ظهور شخصية جديدة على الساحة ربما تقلب الموازين.

بيكوارت يعيد فتح القضية

العقيد جورج بيكوارت، رجل يبدو للوهلة الأولى عاديًا، ليس من النوع الذي تتوقع أن يثير المشكلات.

ولد بيكوارت في عام 1854 في ستراسبورغ في فرنسا، لأسرة من المسؤولين الحكوميين والجنود، وترقى بالمناصب حتى وصل إلى رتبة بارزة في الجيش الفرنسي في سن مبكرة. ومثل معظم أبناء بلده، كان وطنيًا. ومثل معظم أبناء بلده أيضًا كان كاثوليكيًّا. ومرة أخرى مثل معظم أبناء بلده، كان بيكوارت معاديًا للسامية. ولم يكن بتلك العدوانية لو بدا لك ذلك من وصفه. لقد كان رجلًا راقيًا، وكان يرى الحملات الدعائية ونشر الأكاذيب ضد اليهود، كالخطابات التي تُطبع في الصحف الوطنية الفرنسي، مُهينة وغير لائقة. ولكن انتشرت معاداة السامية حوله في كل مكان، فنشأ بفطرته يُكن احتقارًا لا إراديًّا لليهود.

وبالتالي، لم يجد بيكوارت صعوبة في تصديق ذلك عندما قيل له في عام 1894 أن العضو اليهودي الوحيد في هيئة الأركان العامة الفرنسية قد تبين أنه جاسوس. وفي الوقت الذي أعلن دريفوس فيه براءته أثناء محاكمته، راقبه بيكوارت عن كثب، واستنتج أن ما فعله كان تمثيلًا. وخلال «إهانة» دريفوس وتجريده من الشارة، كان بيكوارت هو الذي مزح بتلك النكتة المعادية للسامية («لا تنسَ، إنه يهودي، وربما يحسب ثمن هذه الضفيرة الذهبية الآن»).

بعد وقت قصير من نفي دريفوس إلى جزيرة الشيطان، ترقّى العقيد بيكوارت حتى ترأسَ إدارة مكافحة التجسس، التي تولت التحقيق في قضية دريفوس. ثم كُلّف بتجميع أدلة إضافية ضده في حال عدم التقين من الإدانة. شرع بيكاورت في البحث عن أدلة جديدة،

لكنه فشل في العثور على أي شيء.

ومع ذلك، ظهرت على السطح قضية جديدة خطفت الأضواء، وصارت أكثر إلحاحًا؛ جاسوس آخر! عُثر على المزيد من الرسائل الممزقة المرسلة إلى الألمان.وهذه المرة، بدا أن المجرم ضابط فرنسي يُدعى فرديناند والسين إسترهازي. ابتُلي إسترهازي بإدمان الشراب والقمار، كما أنه كان غارقًا في الديون، مما أعطاه دافعًا كبيرًا لبيع المعلومات إلى ألمانيا.

ولكن عندما درس بيكوارت رسائل إسترهازي، بدأ يلاحظ شيئًا ما، وهو أن خط يده الدقيق المائل مألوف على نحو غير عادي... يُذكِّره الخط بالمذكرة الأصلية التي نُسبت إلى درايفوس. هل كانت تلك مجرد تخيّلات؟ استعادَ بيكوارت النسخة الأصلية من المذكرة، ووضعها بمحاذاة رسائل إسترهازي، ثم تسارعت دقات قلبه حتى بلغت حلقه. الخطوط متطابقة.

عرض بيكوارت رسائل إسترهازي على محلل خط اليد في الجيش، الذي شهد بأن خط يد دريفوس كان مطابقًا للمذكرة الأصلية، وأقرّ المحلل قائلًا: «أجل، هذه الرسائل مطابقة للمذكرة من حيث خط اليد».

سأل بيكوارت: «وماذا لو أخبرتك أن هذه الرسائل كُتبت مؤخرًا؟» رد المحلل مستهجنًا، في هذه الحالة، لا بد أن اليهود دربوا

الجاسوس الجديد على تقليد خط يد دريفوس. لم يجد بيكوارت هذه الحجة معقولة، وبفزع متزايد، وَاجَه الاستنتاج الذي لا مفر منه؛ لقد أدانوا رجلًا بريئًا.

كان لدى بيكورات أمل أخير: ملف الأدلة المختوم الخاص بقضية دريفوس، وقد أكَّد زملاؤه من الضباط أنه بحاجة فقط إلى الاطلاع عليه للاقتناع بإدانة دريفوس. لذا سحبه بيكوارت وأفرغ محتوياته، لكنه أصيب بخيبة أمل مرة أخرى، ولكن بحسب ما رآه، فإن الملف، الذي كان يعتقد أنه يحوي أدلة دامغةً للغاية، لا يحتوي على أي دليل قاطع، بل مجرد تكهنات.

كان بيكوارت مستاءً من تبريرات زملائه الضباط، وعدم اهتمامهم بما إذا كانوا قد حكموا على رجل بريء بالسجن المؤبد. واصل بيكوارت تقصّيه الحقيقة على الرغم من المقاومة التي واجهها من الجيش، وعلى الرغم من تطورها إلى عداوة صريحة. كلفه رؤساؤه بمهمة خطيرة على أمل ألا يعود منها أبدًا، وعندما فشلت هذه الحيلة، اعتقلوه بتهمة تسريب معلومات حساسة.

ولكن بعد عشر سنوات قضاها في السجن، وبعد عديد من المحاكمات الإضافية، نجح بيكوارت، وصدر عفو شامل عن دريفوس، وأُعيد الأخير إلى الجيش.

عاش دريفوس ثلاثين عامًا أخرى بعد إعادته إلى منصبه. وذكرت

عائلته أنه كان هادئًا وصبورًا في التعامل مع المحنة بأكملها، على الرغم من أن صحته تأثرت بعد سنواته في جزيرة الشيطان. لاذ الجاسوس الحقيقي إسترهازي بالفرار من البلاد، ومات من شدة الفقر، واستمرت مضايقات الأعداء لبيكوارت في الجيش، ولكن في عام 1906 عينه رئيس الوزراء الفرنسي جورج كليمنصو وزيرًا للحرب، إذ كان معجبًا بعمل بيكوارت خلال ما عُرف لاحقًا باسم «قضية دريفوس».

كلما سأل أي شخص بيكوارت عن سبب فعله لذلك - لماذا عمل بلا كلل للكشف عن الحقيقة التي برَّأت دريفوس، وخاطر بحياته المهنية وحريته في سبيل هذه القضية- أتى رده بسيطًا، ودائمًا ما كان: «لأنه واجبي».

«أهذا حقيقي؟»

أحدثت قضية دريفوس حالة من الاستقطاب في الأمة بأكملها، وأذهلت العالم. ولكن بالنسبة إليَّ، فإن الجانب الأكثر إثارة للاهتمام هو سيكولوجية بطلها بعيدة الاحتمال، وهو العقيد بيكوارت. مثل زملائه، كان لدى بيكوارت الكثير من الدوافع للاعتقاد بأن دريفوس مذنب. لم يكن بيكوارت يثق باليهود، وكان يكره (دريفوس) شخصيًا. إضافة إلى ذلك، كان يعلم أنه إذا اكتشف أن درايفوس بريء، فسيكون لاكتشافه فاتورة باهظة تتمثل في فضيحة كبيرة للجيش، وإطاحة بمسيرته المهنية لتسببه في هذه الفضيحة. ولكن على عكس زملائه، لم تنل تلك الدوافع

من قدرة بيكوارت على التمييز بين الحق والباطل، بين المعقول وغير المعقول.

إن تجربة بيكوارت لإثبات براءة دريفوس هي مثال واضح على ما يسميه متخصصو علم النفس المعرفي أحيانًا الاستدلال المدفوع بالدقة. وعلى النقيض من الاستدلال القائم على الدوافع الموجّهة، والذي يقيّم الأفكار من منطلق «هل يمكنني تصديق ذلك؟»، و «هل ينبغي أن أصدق ذلك؟»، فإن الاستدلال المدفوع بالدقة يقيّم الأفكار من منطلق «أهذا حقيقي؟»

عندما شرع بيكوارت في البحث عن دليل إضافي ضد دريفوس، متوقعًا اكتشافه وآملًا في حدوث ذلك، لم يتمكن من العثور على أي شيء يبدو مقنعًا. وعندما فحص خط يد إسترهازي، كان قادرًا على إدراك تشابه الخطوط مع المذكرة التي زُعِم أن دريفوس هو من كتبها. وعندما عُرض عليه عذر مناسب لتفنيد الدليل الجديد («لا بد أن اليهود دربوا الجاسوس الجديد على تقليد خط دريفوس»)، لم يستسِغ رد محلل الخطوط، ولم يبلغ عنده مبلغ الإقناع. وعندما درس بيكوارت ملف الأدلة ضد دريفوس، الذي افترض دائمًا أنه كان دامغًا، كان بيكوارت قادرًا على معرفة أنه لم يكن دامغًا على الإطلاق.

إذا كان الاستدلال القائم على الدوافع الموجّهة يشبه كونك جنديًا يحارب الأدلة المنذرة بالخطر، فإن الاستدلال المدفوع بالدقة يشبه كشّافًا مسؤولًا عن وضع خريطة للمشهد الاستراتيجي. ماذا يوجد خلف

التل القادم؟ هل ذاك الجسر الممتد فوق النهر حقيقة أم سراب؟ أين تكمن المخاطر والطرق المختصرة والفرص؟ ما هي الموضوعات التي أحتاج إلى مزيد من المعلومات عنها؟ ما مدى موثوقية معلوماتي؟

يتمتع الكشّاف بحب الاستطلاع. كما يسعى لمعرفة ما إذا كان الطريق آمنًا، أو أن الجانب الآخر ضعيف، أو أن هناك جسرًا يقع في مكان مناسب حيث تستطيع قواته عبور النهر. ولكن قبل كل شيء، يسعى لمعرفة ما هو موجود حقًا، ولا يخدع نفسه في رسم جسر وهمي على خريطته. ينطوي التفكير بعقلية الكشّاف على الرغبة في «رسم خريطتك» - لتصوّرك عن ذاتك، وعن العالم - بأكبر دقة ممكنة.

بالطبع، وكما يعلم الكشّاف ذلك جيدًا، فإن جميع الخرائط ما هي إلا نماذج مبسطة، وغير كاملة، للواقع. ويعني السعي إلى الحصول على خريطة دقيقة أن تكون على دراية بحدود إدراكك، وتتبع جغرافية خريطتك التي تتسم بالغموض أو ربما الخطأ. وكذلك يعني أن تكون دائمًا متقبلًا لتغيير رأيك استجابة للمعلومات الجديدة. حينما تفكر بعقلية الكشّاف، فلا يوجد شيء «منذر بالخطر» لمعتقداتك. وإذا اكتشفت أنك كنت على خطأ في شيء ما، فهذا رائع، لأن ذلك سيساعدك في تصحيح خريطتك، وسيعود عليك بالنفع لا محالة.

عقليتك يمكن أن تبني حكمك أو تهدمه

الحياة هي نداءات لاتخاذ القرارات، وإصدار الأحكام، وكلما

حرصت على تجنب ما يشوه إدراكك للواقع، كان حكمك أفضل.

عقلية الكشّاف هي ما يمنعك من خداع نفسك في الرد على أسئلة صعبة يميل الناس إلى تبريرها، مثل: هل يلزمني إجراء فحص لهذه الحالة الطبية؟ هل حان الوقت لإنهاء المشروع لتفادي الخسائر، أم أنه يعد استسلامًا مبكرًا؟ هل ستتحسن هذه العلاقة؟ ما مدى احتمالية أن يغير شريك حياتي رأيه حول الرغبة في الإنجاب؟

قد تشمل بيئة العمل هذه الأسئلة الصعبة: هل يجب عليَّ حقًا فصل هذا الموظف؟ ما مقدار وقت التحضير المناسب لهذا العرض المقرر غدًا؟ هل من الأفضل لشركتي تحصيل المزيد من الأموال الآن، أم أن هذا يغريني لأنه يعود عليَّ بالنفع؟ هل أحتاج حقًا إلى الاستمرار في تحسين هذا المنتج قبل إطلاقه، أم أنني أبحث فقط عن أسباب لتأجيل اتخاذ هذه الخطوة الجريئة؟

عقلية الكشّاف هي ما تدفعنا إلى تمحيص افتراضاتنا، واختبار خططنا. سواء كنت تقترح ميزة لمنتج جديد، أو كُلفت بمناورة عسكرية، فإن سؤالك نفسك: «ما هي الطرق الأكثر احتمالًا للفشل؟» يسمح لك بتعزيز خطتك في مواجهة تلك الاحتمالات مقدمًا. وإذا كنت طبيبًا، فعليك التفكير في تشخيصات بديلة قبل الاستقرار على تخمينك الأولي. كما اعتاد أحد الأطباء الماهرين أن يسأل نفسه إذا أصابته الحيرة في تشخيص مريض مصاب بالالتهاب الرئوي مثلًا:«إذا لم يكن هذا التهابًا رئويًا، فماذا يمكن أن يكون؟»[9] حتى الوظائف التي يبدو أنها لا تعتمد

على عقلية الكشّاف، غالبًا ما تحتاج إلى ذلك إذا دققت النظر فيها. يربط الناس في تصوراتهم المحامي عندما يجادل لمصلحة طرف واحد، كأن عقليته تبدو كعقلية محارب. ولكن عندما يختار المحامي القضايا، ويستعد للمرافعة، يحتاج إلى أن يكون قادرًا على تكوين صورة دقيقة عن نقاط القوة والضعف في قضيته. فإن بالغ محامٍ في تقدير موقف موكله، فإنه بذلك يُغير الوضع ليبتعد كل البعد عن النتيجة المرجوة، ليختبر عوضًا عنها نتيجة مفاجئة وغير مُرضية. ولهذا السبب يشير المحامون ذوو الخبرة، عادةً، إلى الموضوعية والتشكيك الذاتي ضمن أهم المهارات التي كان عليهم تعلمها خلال مسيرتهم المهنية.

كما يقول أحد المحامين الرائدين في مجال المحاماة: «عندما تكون شابًا، تريد مساعدة موكلك بشدة لدرجة أنك تخبر نفسك «:«لا يخفى علينا ما يدعو للقلق بتاتًا.. الحقيقة واضحة وضوح الشمس في رابعةِ النهار...»[10] في علاقاتنا مع الآخرين، نبني روايات قائمة بذاتها، تبدو في جوهرها كما لو كانت، ببساطة، حقيقة موضوعية. يمكن أن يكون شعورك تجاه شريك حياتك «شريك حياتي يتجاهلني ببرود»، في حين أن رواية الطرف الآخر لهذا الموقف هي «أنا أحترم خصوصيته وأمنحه وقتًا لنفسه». يمكن أن تكون «الصراحة» عند أحدهم «وقاحة» بالنسبة إلى شخص آخر. ولذلك، فإن امتلاك عقلية الكشّاف تجعلك على استعداد للنظر في تفسيرات أخرى، حتى تعتقد بإمكانية وجود تفسيرات أخرى معقولة إلى جانب تفسيراتك.

كونك من النوع الذي يفضل الحقيقة، حتى لو كانت مؤلمة، هو ما يجعل الآخرين على استعداد لأن يكونوا صادقين معك. يمكنك التعبير عن رغبتك في أن يخبرك شريكك عن أي مشكلات في علاقتكما، أو رغبتك في أن يخبرك موظفوك عن أي مشكلات في الشركة، ولكن إذا أصبحت دفاعيًا أو هجوميًا وقت سماع الحقيقة، فلن تسمعها كثيرًا. فلا أحد سيرغب في تلقي اللوم لمجرد أنه حمل لك أخبارًا سيئة.

عقلية المحارب	عقلية الكشّاف
الاستدلال مثل المقاومة الدفاعية.	الاستدلال مثل رسم الخرائط.
اتخاذ القرار في تصديق أمر ما بسؤال «هل يمكنني تصديق هذا؟» أو «هل ينبغي أن أصدق هذا؟» اعتمادًا على دوافعك.	اتخاذ القرار في تصديق أمر ما بسؤال «هل هذا صحيح؟»
اكتشاف أنك على خطأ يعني الهزيمة.	اكتشاف أنك على خطأ يعني مراجعة خريطتك.
البحث عن أدلة لتحصين معتقداتك والدفاع عنها.	البحث عن أدلة كي تجعل خريطتك أكثر دقة.

المفاهيم ذات الصلة: الاستدلال القائم على الدوافع الموجّهة، التبرير، الإنكار، خداع الذات، التفكير بالتمني	المفاهيم ذات الصلة: الاستدلال المدفوع بتحقيق الدقة، البحث عن الحقيقة، الاكتشاف، الموضوعية، الأمانة الفكرية

الكشّاف والمحارب نمطان بدائيان. في الواقع، لا أحد يفكر بمثالية كعقلية الكشّاف، ولا أحد يفكر بعقلية محارب خالصة. نحن نتقلب بين العقليتين من يوم لآخر، ومن موقف لآخر.

قد يفكر التاجر بعقلية الكشّاف خصوصًا في العمل، فيشعر باللهفة لاختبار افتراضاته الخاصة واكتشاف أنه كان على خطأ بتنبؤات السوق... ثم يعود إلى المنزل ويفكر كمحارب في حياته الشخصية، فلا يرغب في الاعتراف بمشكلاته الزوجية، أو التفكير في احتمال أن يكون مخطئًا. يمكن أن تفكِّر رائدة الأعمال بعقلية الكشّاف أثناء التحدث إلى صديقتها حول شركتها، متسائلة بصوت عالٍ عما إذا كانت خطتها الحالية تسير في الاتجاه المعاكس... ثم تنتقل إلى عقلية المحارب في اليوم التالي في مكتبها، وهي تدافع عن خطتها، لا إراديًّا، عندما ينتقدها شريكها المؤسس.

يمزج الجميع بين عقلية الكشّاف وعقلية المحارب. ولكن بعض الناس، في بعض المواقف، يبرعون في استخدام عقلية الكشاف أكثر من أي شيء آخر. فهم، مثل بيكوارت، أكثر رغبة في معرفة الحقيقة حتى لو

لم توافق أهواءهم، وأقل استعدادًا لقبول الحجج الواهية التي تضعهم في منطقة الراحة. وهم أكثر حماسًا لبذل مزيد من الجهد، واختبار نظرياتهم، واكتشاف أخطائهم. وهم كذلك أكثر وعيًا بإمكانية أن تكون خريطتهم للواقع خاطئة، وأكثر انفتاحًا على تغيير رأيهم. هذا الكتاب يدور حول ما ينطوي على صواب من أفعال هؤلاء ، وما يمكننا تعلمه منهم لمساعدة أنفسنا على الانتقال من استخدام عقلية المحارب إلى استخدام عقلية الكشّاف.

أولًا، علينا أن ننظر مليًا في عقلية المحارب. لماذا نفترض أننا مبرمجون على الاستدلال بعقلية المحارب؟ ما الذي يجعلها عقلية عنيدة إلى هذا الحد؟ أو بعبارة أخرى، إذا كانت عقلية الكشّاف رائعة جدًا، فلماذا لا يستخدمها الجميع طوال الوقت؟ هذا هو موضوع الفصل التالي: عن ماذا يدافع المحارب؟.

2

عن ماذا يُدافع المحارب؟

أحاول الالتزام بالقاعدة التي تنص على أنه ينبغي عدم إجراء الإصلاحات حتى تُفهم الأسباب الكامنة وراء الوضع القائم أولًا..

تُعرف هذه القاعدة باسم سور تشيسترتون، نسبة إلى الكاتب البريطاني غلبرت كيث تشيسترتون، الذي اقترحها في مقال نُشر في عام 1929م.[11] تخيل أنك اكتشفت طريقًا مسورًا بسياج حوله من دون سبب معين واضح. ثم تساءلت في نفسك: «لماذا يبني شخص ما سياجًا هنا؟ يبدو السياج عديم الأهمية وغير ضروري، دعونا نهدمه». ولكن، كما جادل تشيسترتون، إذا كنت لا تفهم سبب وجود السياج هنا، فلا يمكنك أن تكون واثقًا من أنه لا بأس بهدمه.

وقال تشيسترتون أيضًا إن التقاليد أو الأعراف قديمة العهد تشبه تلك الأسوار. ينظر إليها الإصلاحيون السّذّج ويقولون: «لا أرى فائدة من هذه، دعونا نزيلها». لكن الإصلاحيين الأكثر حكمة يجيبون: «إذا

كنت لا ترى فائدتها، فلن أسمح لك بالتأكيد بإزالتها. ارحل من هنا، ثم فكر. وإن استطعت التعرف على فائدتها، فلتأتي وتُخبرني، فربما أسمح لك بتدميرها»[12] .في هذا الكتاب، أقترح نوعًا من الإصلاح. وأزعم أنه في العديد من المواقف، إن لم يكن كلها، سيكون من الأفضل لنا التخلي عن الإعداد الافتراضي لعقلية المحارب، ونتعلم كيف نفكر بعقلية الكشّاف بدلًا من ذلك. وأود أن أكون إصلاحية حكيمة، لا من الفريق الساذج. وبغض النظر عن مدى المثالية التي تبدو عليها الحالة لاستخدام عقلية الكشَّاف، إلا أن الجدال غير مكتمل حتى نتعرف على فائدة وجود عقلية المحارب لهذه الحالة في المقام الأول. هل الاستدلال القائم على الدوافع يُجدي نفعًا من عدة نواحٍ؟ ما الذي قد نخسره إذا تخلينا عنه؟

استكشف الخبراء في العديد من المجالات الاستدلال القائم على الدوافع بطرق شتى، بدءًا من متخصصي علم النفس، ومرورًا بمتخصصي الاقتصاد السلوكي، وعلم النفس التطوري، ووصولًا إلى الفلاسفة. حتى الآن هناك مجموعة واسعة من الدراسات المنتشرة حول السؤال «ما هي الوظيفة التي يؤديها الاستدلال القائم على الدوافع؟» وقد قسَّمتها إلى ست فئات متداخلة: الراحة، واحترام الذات، والروح المعنوية، والإقناع، والصورة، والانتماء.

الراحة: تجنب المشاعر غير السارة

انتشر مقطع رسوم متحركة في كل مكان على الإنترنت في عام

2016، بفضل الطريقة التي بدا من خلالها وكأنه يُجسِّد الحالة المزاجية العالمية في ذلك الوقت. حيث تضمن المقطع كلبًا يرتدي قبعة، ويجلس على مكتب. تشتعل النيران في الغرفة في كل مكان من حوله. ورغم ذلك يدعي الكلب السرور ويصر على الابتسام، «لا بأس بهذا».

تساعدنا عقلية المحارب على تجنب المشاعر السلبية، مثل الخوف، والتوتر، والندم. وأحيانًا نفعل ذلك بالإنكار، كما فعل الكلب «لا بأس بهذا». وفي أحيان أخرى، نتطلع إلى روايات مطمئنة حول العالم، ونختار عدم تمحيصها من كثب. كل شيء يحدث في صالحنا. والمكتوب على الجبين، لا بد أن تراه العين. ولا يمكنك أن ترى النجوم إلا في الظلام.

في أسطورة إيسوب «الثعلب والعنب»، وقعت عينا الثعلب على مجموعة من عناقيد العنب الرطب، ولكنها كانت بالأعلى، على غصن لا يمكنه الوصول إليه، فخلُص في النهاية إلى أن العنب كان حامضًا على أي حال. نستخدم استدلالًا مماثلًا لاستدلال «العنب الحامض» عندما لا نحصل على شيء نريده. مثلًا، عندما نخرج في موعد غرامي أول، وتسير الأمور على ما يرام، ثم نتصل بالآخر فلا يجيب، فنقرر أنه شخص ممل على أي حال. وعندما ينزلق عرض العمل من بين أصابعنا، نستنتج أن «ما حدث كان في صالحنا، فربما كنا سنمر بوقت عصيب هناك».

والأقرب في المنطق إلى العنب الحامض هو الليمون الحلو: عندما يبدو إصلاح مشكلة ما غير ممكن، فقد نحاول إقناع أنفسنا بأن

«مشكلتنا» هي في الواقع نعمة، وأننا لن نغيرها حتى لو استطعنا. فإلى عهد ليس ببعيد في تاريخ البشرية، ظل المخاض جزءًا لا يمكن تجنبه من عملية الولادة. ونظرًا لعدم وجود شيء يمكننا فعله حيال ذلك، علل عديد من الأطباء ورجال الدين الأمر بأن الألم شيء جيد، لأنه يسمو بالنمو الروحي وقوة الشخصية. فقد اختص الله النساء بآلام المخاض «ولحكمة بالغة، الأمر لا يقبل الشك»، بحسب تأكيد أحد أطباء النساء والتوليد للناس في عام 1856م.[13]

الآن بعد أن توصلنا إلى التخدير الموضعي، لم نعد نصر على تذوق حلاوة تلك الليمونة. لكننا لا نزال نتفوه بأشياء مماثلة حول الشيخوخة والموت؛ أن كليهما جميل ويزيدان الحياة معنى. وكما قال ليون كاس، الذي ترأس مجلس الرؤساء الأمريكيين لأخلاقيات علم الأحياء في عهد جورج دبليو بوش: «ربما لم يكن الفناء نقمة، بل ربما يكون نعمة». ربما - كما اقترح ليون - تعتمد قدرتنا على الشعور بالحب على إدراكنا بفناء حياتنا.[14]

ومما يُضيف بُعدًا غير متوقع للقصة، أن الشيء الذي تستشعر راحةً لإيمانك به ليس بالضرورة أن يبعث على التفاؤل. ففي بعض الأحيان يكون العكس هو الصحيح: لا يوجد أمل فيه، وبالتالي ربما يبغي ألا تقلق بشأنه. فإذا كنت تكافح لاجتياز فصل دراسي صعب، فمما يُسكّن آلامك أن تفكر أن «لا طائل من وراء هذا، مهما فعلت فلن يكفي لرفع معدلي». تُقدم لحظة الاستسلام دفعة من الراحة

الحلوة. أو قد تقرر أنه لا فائدة من الاستعداد لكارثة مستقبلية محتملة مثل زلزال أو تسونامي، ولذلك ينبغي ألا تقلق بشأنها. يقول إيريك كليننبرغ، أستاذ علم الاجتماع في جامعة نيويورك وباحث في علم النفس المتعلق بالاستعداد للكوارث: «يستسلم معظم البشر ويقولون: «إنه القدر، إنه خارج إرادتي».[15]

احترام الذات: الشعور بالرضا تجاه أنفسنا

في فيلم الانتخابات (Election) ، نجد شخصية تريسي فليك شخيصةً طموحة ومجتهدة، لكن يصعب عليها تكوين صداقات. تقول لنفسها: «لا بأس بذلك. عليَّ قبول حقيقة أن قليل جدًا من الناس قُدر لهم حقًا أن يكونوا مميزين، نحن عابرون فرادى... إذا أردت أن تصبح رائعًا، فستكون وحيدًا.»[16] غالبًا ما نستخدم عقلية المحارب، مثل تريسي، لحماية الأنا من خلال العثور على روايات مغرية لتجنب حقائق غير مرغوب فيها. قد لا أكون ثريًا، ولكن هذا لأنني أتحلى بالنزاهة. والسبب في أنه ليس لدي الكثير من الأصدقاء هو أن الناس يهابونني.

يمكن قولبة جميع معتقداتنا في سبيل الدفاع عن الأنا، لأنها ترتبط بطريقة ما بنقاط قوتنا أو ضعفنا. إذا كان مكتبك مغطى باستمرار بأكوام من الكتب والأوراق، فقد يروق لك هذا الزعم «الفوضى دليل على الإبداع». إذا امتلكت الوقت والمال للسفر كثيرًا،

فقد تعتقد أنه «لا يمكنك أن تتمتع بخلفية معرفية جيدة حقًا من دون استكشاف العالم». إذا كان أداؤك سيئًا في اختبار القدرات العقلية، فقد تكون متعاطفًا مع الحجج من أمثال «الاختبارات الموحدة لا تقيس مدى ذكائك، بل تحدد مدى قدرتك على اجتياز الاختبارات».

ومع مرور الوقت، تتراكم التعديلات على معتقداتنا بشأن العالم، لتتكيف مع سجل إنجازاتنا في الحياة. تابعت إحدى الدراسات في أواخر التسعينيات الطلاب طوال الأربع سنوات للدراسة في الكلية، وتتبعت المعدل التراكمي الذي توقعوا تحقيقه، والمعدل التراكمي الذي حققوه بالفعل، ومعتقداتهم حول أهمية الدرجات. بدأ الطلاب، ممن كان أداؤهم أقل باستمرار من توقعاتهم الخاصة، في زيادة إيمانهم بأن «الدرجات ليست مهمة على أية حال».[17]

تُشكل صورتك عن ذاتك معتقداتك الأساسية عن الطريقة التي تجري بها الأحداث من حولك. فالأشخاص الأكثر فقرًا، أكثر ميلًا لاعتقاد أن الحظ يلعب دورًا كبيرًا في الحياة. في حين يميل الأشخاص الأكثر ثراءً إلى الإشادة بالعمل الشاق والموهبة وحدهما. عندما كتب الخبير الاقتصادي روبرت فرانك، في صحيفة نيويورك تايمز، عمودًاعن أن الحظ عنصر مهم (وإن لم يكن كافيًا) لتحقيق النجاح، شعر ستيوارت فارني؛ المعلق في مجال الأعمال بشركة فوكس، بالغضب. وتوجَّه بالسؤال لفرانك: «هل تعلم كم كان مهينًا قراءة ذلك؟ جئت إلى أمريكا بلا ثروة قبل خمسة وثلاثين عامًا، بنيت نفسي من اللاشيء بالعمل الجاد

والموهبة والمخاطرة، على ما أظن، وأنت تكتب في صحيفة نيويورك تايمز أن هذا حظًا».[18]

مرة أخرى، هناك بُعد غير متوقع لهذه القصة: الاستدلال القائم على الدوافع من أجل تقدير الذات لا يعني دائمًا الاعتقاد بأنك ذكي وموهوب والجميع يحبك. يميز علماء النفس بين تعزيز الذات، الذي يعني تعزيز الأنا بمعتقدات إيجابية، وبين الحماية الذاتية،التي تعني تجنب الضربات على الأنا. ومن أجل الحماية الذاتية، قد تخطئ في افتراض الأسوأ عن نفسك. وقد أطلقت اليوتوبير ناتالي وين على هذه الظاهرة، في مقطع فيديو شائع: «نظرية الماسوشية المعرفية... كل ما يشعرك بالألم حقيقي.» ، ترددت أصداء المصطلح بين الكثير من الناس. كما علقت إحدى المشاهدات: «يبدو آمنًا افتراض أن الناس يعتقدون أنني غير جذابة بدلًا من رفع آمالي باعتقاد شخص ما بأني جميلة وهو لا يعتقد ذلك في الحقيقة»[19]

.الروح المعنوية: تحفيز أنفسنا لإنجاز الصعاب كتبت هذا الكتاب

أثناء إقامتي في مدينة سان فرانسيسكو، المدينة التي يتوقع فيها كل فرد، حتى الذين هم بمنأى عن عالم الأعمال، أنه سيؤسس شركة التكنولوجيا المليارية التالية. هناك في تلك المدينة، من الأقوال المأثورة الشائعة أن التفاؤل اللاعقلاني أمر محمود، ذلك أنه يحفزك على الانطلاق إلى تحديات شاقة، وتجاهل المتشائمين، والمثابرة حين تسوء الأحوال. ستتعجب قليلًا حين تعرف أنه في إحدى الدراسات

الاستقصائية لرواد الأعمال، قدر فيها الجميع تقريبًا احتمال نجاح شركتهم بما لا يقل عن 7 من أصل 10، ومما يثير الدهشة أن الثلث منهم قد قدّر نسبة نجاحه 10 من أصل 10 بثقة مفرطة، على الرغم من حقيقة أن المعدل الأساسي لنجاح الشركات الناشئة يقدر تقريبًا بـ من أصل[20] 10.

وتتمثل إحدى الاستراتيجيات التي نستخدمها لتبرير هذه الثقة العالية في التقليل من أهمية صلة الأمر بمعامل الترجيح الأساسي، أو احتمالية حدوث شيء مقارنة باحتمالية عدم حدوثه، وذلك عن طريق إخبار أنفسنا أن النجاح هو مجرد بذل الجهد الكافي. كما أكد أحد المدونين المحفزين: «[لديك] فرصة100% للنجاح عندما تعمل في ما تحب، إذا كرست نفسك لأجله، وحاربت كسلك، وفعلت ذلك كل 1 يوم.»[21]

وهناك خطوة ذهنية أخرى تتلخص في التركيز الانتقائي على سمات الموقف التي تبرر التفاؤل، في حين تجاهل السمات الأخرى التي تبرر التشاؤم. عندما فكرتُ في تأسيس مؤسسة، كنت مدركةً أن معظم المؤسسات تفشل، لكنني سرعان ما طمأنت نفسي بفكرة «إننا في وضع من أفضل ما يمكن، فلدينا بالفعل شبكة من الداعمين». وكان هذا صحيحًا، وكان سببًا للتفاؤل. ولكن كان بوسعي بدلًا من ذلك ملاحظة أن «مؤسستنا في وضعٍ من أسوأ ما يمكن، لأننا جميعًا شباب ونفتقر إلى الخبرة»، وهو ما كان صحيحًا أيضًا.

نحن بحاجة إلى الروح المعنوية المرتفعة لاتخاذ قرارات صعبة والتصرف وفقًا لها بكل ثقة. ولهذا السبب غالبًا ما يتجنب صناع القرار التفكير في خطط بديلة، أو سلبيات خطتهم الحالية. أمضى عالم اجتماع يدعى نيلس برونسون فترة ليست باليسيرة في شركة سويدية في السبعينيات، ولاحظ أنه عند انعقاد الاجتماعات «لاتخاذ قرار» بشأن مشروع للعمل عليه، فإن الحاضرين في الواقع يقضون قليلًا جدًا من الوقت في تقييم البدائل. وبدلًا من ذلك، وقع تركيزهم على خيار واحد وقضوا معظم الاجتماع في العثور على عوامل تؤيده، واستنتج برونسون قائلًا: « لقد ساعدهم ذلك في تعزيز الحماس لبدء المشاريع، وذلك الحماس ضروري للتغلب على الصعوبات».[22]

الراحة، وتقدير الذات، والروح المعنوية عبارة عن مزايا عاطفية، والهدف المطلق منها هو خداع أنفسنا. أمَّا المزايا الثلاث التالية لعقلية المحارب مختلفة قليلًا. فالإقناع، والتصور، والانتماء، هي مزايا اجتماعية، وفي هذه الحالة، فإن الهدف المطلق منها هي خداع الآخرين، ونحن في طريقنا لخداع أنفسنا.[23] [24] [25]

الإقناع: إقناع أنفسنا كي نتمكن من إقناع الآخرين

عندما كان ليندون ب. جونسون عضوًا في مجلس الشيوخ، كانت لديه طقوس وصفها أصدقاؤه ومساعدوه «بالإحماء». فوقتما احتاج إلى أن يكون قادرًا على إقناع الناس بشيء ما، كان يتدرب على مناقشة هذا

الموقف، بشغف، مرارًا وتكرارًا، راغبًا في تصديقه. وفي نهاية المطاف، سيكون قادرًا على الدفاع عنه بيقين تام، لأنه بدا واثقًا في تلك المرحلة، بغض النظر عن آرائه في البداية. قال جورج ريدي، السكرتير الصحفي لجونسون: «لم يكن ذلك تمثيلًا. كانت لديه قدرة رائعة على إقناع نفسه بأن»الحقيقة» الملائمة للحاضر هي الحقيقة، وأن أي شيء يتعارض معها هو مراوغة للأعداء».[26]

كانت قدرة جونسون على خداع الذات غير عادية. لكننا جميعا نفعل ذلك بشكل أو بآخر، وبشكل أقل عمدًا: عندما نحتاج إلى إقناع الآخرين بشيء ما، يصبح لدينا الحافز للاقتناع به أولًا، ثم البحث عن الحجج والأدلة التي يمكننا استخدامها في الدفاع عنه.

عندما يستعد طلاب كلية الحقوق للدفاع عن المدعي، أو المدعى عليه، في محكمة صورية، فإنهم يؤمنون أن الجانب الذي يدافعون عنه على حق من الناحية الأخلاقية والقانونية -حتى وإن وُزِّع طرفا القضية على الطلاب عشوائيًا. [27]بصفتك رائد أعمال، يمكنك التحدث عن شركتك بحماس صادق أنها «تحقق ناجحًا باهرًا الآن»، فقد يصل حماسك إلى الآخرين ويصدقونك. وقد يُبرز أعضاء جماعات الضغط (مساندو المحامين)، والبائعون، وجامعو التبرعات، نقاط القوة ويقللون من الإشارة العيوب في قضيتهم، أو منتجاتهم، لتسهيل بيعها إلى أشخاص آخرين.

قد تُقنع أستاذة الجامعة نفسها بأن نظريتها مبتكرة أكثر مما

هي عليه في الواقع، حتى تتمكن من طرحها بالقدر نفسه من الإقناع في حديثها أمام الجمهور، وفي كتاباتها. وحتى إن أدرك قليل من المطلعين على مجال عملها أنها تبالغ في تقدير نظريتها، فقد تظل قادرة على النجاح في استخدام هذه المبالغة مع معظم الناس. وهذا الأمر يتطلب منها إساءة فهم أطروحات الآخرين «من غير قصد» من دون أن تنتبه أنها تهاجم حجة تافهة لا وجود لها.

حتى بعضنا، ممن ليس لديهم ملكة الإقناع على وجه احترافي، لديهم الكثير من الأشياء التي نود أن يصدقها أصدقاؤنا وعائلتنا وزملاؤنا في العمل: أنا شخص صالح. أنا أستحق تعاطفكم. أبذل قصارى جهدي. أنا موظف ذو قيمة. ها قد بدأت أنجح في مسيرتي المهنية. وكلما حملنا أنفسنا على الاقتناع بصدق هذه الادعاءات، زاد عدد الأدلة والحجج المجمعة التي تثبتها، وكان من السهل علينا إقناع الآخرين بها (أو هكذا يقول المنطق).

وكما قال جونسون: «الإقناع هو ما يُقنع حقًا»[28].

الصورة: اختيار المعتقدات التي تجعلنا نظهر بشكل جيد

عندما نختار الملابس التي نرتديها، ونختار بين البدلات أو الجينز، أو تلك المصنوعة من الجلد أو من نبات القنب، أو بين الأحذية ذات الكعب العالي وذات الرقبة الطويلة، فإننا نسأل أنفسنا ضمنيًا: «أي نوع من الأشخاص قد يرتدي هذا؟ شخصية متحضرة، مستقلة، غير تقليدية،

متواضعة؟ أهكذا أرغب أن يراني الآخرون؟».

نحن نختار معتقداتنا بطريقة مماثلة[29]. يسميها متخصصو علم النفس إدارة الانطباع، ويسميها متخصصو علم النفس التطوري الاتصال بالإشارة: عند التفكير في ادّعاء ما، نسأل أنفسنا ضمنيًا، «أي نوع من الأشخاص قد يؤمن بمثل هذا الادعاء، أهكذا أرغب أن يفهمني الآخرون؟»

يحب الأشخاص المختلفون تقديم أنفسهم على نحو مختلف، من خلال ملابسهم، وينطبق الشيء نفسه على المعتقدات. قد ينجذب شخص إلى فلسفة العدمية، لأنها تجعله يبدو منفعلًا، في حين ينجذب شخص آخر إلى فلسفة التفاؤل لأنها تجعله محبوبًا. وقد ينجذب آخر نحو الوسطية بشأن القضايا المثيرة للجدل، لكي يبدو ناضجًا. لاحظ أن الهدف هنا ليس إقناع الآخرين بمعتقداتك، كما هو الحال في حالة «الإقناع». فالعدمي لا يحاول إقناع الآخرين.

الانتماء: التلاؤم مع مجموعاتك الاجتماعية

في بعض المجتمعات الدينية، قد يؤدي الانسلاخ من عقيدتك إلى خسارة زواجك، وأسرتك، ونظام الدعم الاجتماعي بأكمله معها. وهذه حالة متطرفة، ولكن لدى جميع الفئات الاجتماعية بعض المعتقدات والقيم التي يُتوقع ضمنيًا من الأعضاء مشاركتها، مثل الاعتقاد بأن» تغير المناخ مشكلة خطيرة»، أو أن «الحزب الجمهوري أفضل من الديمقراطي»، أو «جماعتنا تكافح من أجل قضية جديرة بالاهتمام»، أو أن «الأطفال نعمة». ولا يؤدي الاختلاف إلى طردك فعليًا من المجموعة، ولكنه سيجعل الأعضاء الآخرين ينفرون منك.

وبصراحة، فإن موافقة الجماعة ليست في حد ذاتها علامة على عقلية المحارب. ففي صفحة الرسوم الهزلية على شبكة الإنترنت إكس كيه سي دي (XKCD)، يسأل أحد الوالدين طفله هذا السؤال المنمق القديم: «إذا قفز جميع أصدقائك من فوق جسر، فهل ستقفز أنت أيضًا؟» من المفترض أن تكون الإجابة المنطقية «لا، بالطبع لا». لكن الطفل أجاب: «ربما.» لأنه على أي حال، أيهما أكثر احتمالًا - أن أصبح أصدقاؤه جميعًا مجانين في الوقت نفسه أو أن الجسر مثير للاهتمام بقدر كبير؟[30] هذا الطفل لديه وجهة نظر تُحترم. غالبًا ما تكون موافقة الجماعة أمرًا استدلاليًا حكيمًا، لأنك لن تستطيع تحري كل شيء بنفسك، كما أن الآخرين يعرفون أشياء أنت لا تعرفها.

ما يجعله استدلالًا قائمًا على الدوافع هو انعدام رغبتك حتى معرفة ما إذا كان الإجماع خاطئًا. نشأت صديقة لي تُدعى كاتيا ببلدة صغيرة، وصفتها بأنها بلدة «الهيبيز» حيث كان الجميع من مناصري حماية البيئة بقوة، بما في ذلك هي. ولكن بمجرد وصولها إلى المدرسة الثانوية، بدأت كاتيا تواجه حججًا على الإنترنت، أو في كتبها المدرسية التي تتحدث في الاقتصاد، بأن بعض السياسات البيئية غير فعالة، وأن شركات قطع الأشجار ليست ضارة كما يعتقد الناس.

كانت تبحث عن ثغرات في هذا المنطق. لكن في بعض الأحيان، بالنسبة إليها، بدت الحجج... قوية. في تلك اللحظات، شعرت بالفزع. قالت لي: «شعرت بالغثيان عندما حصلت على «إجابة خاطئة»، مثل ما حدث في الحالات التي جادلتُ فيها عن علم الغابات، ولم يكن لدي حجة فورية جيدة مضادة لها».

التلاؤم لا يتعلق فقط بالامتثال لموافقة الجماعة. بل يعني أيضًا إظهار ولائك للمجموعة من خلال رفض أي دليل يهدد شرفها الرمزي. فالأشخاص الذين يُصنّفون على أنهم «لاعبون» (الذين يؤيدون عبارات مثل «عندما ينتقد شخص ما اللاعبين، نشعر كأنها إهانة شخصية») هم أكثر تشككًا في الدراسات التي تظهر أن ألعاب الفيديو العنيفة ضارة.[31] والأشخاص الذين يصنّفون على أنهم كاثوليك (الذين يؤيدون عبارات مثل» أشعر بالتضامن مع الكاثوليكيين») هم أكثر تشككًا عندما يُتهم قس كاثوليكي بالاعتداء الجنسي. [32]

وفي بعض المجموعات، يأتي التلاؤم مع قيود مفروضة على ما يُسمح لك بالرغبة فيه أو تصديقه. ويطلق على هذه الحالة متلازمة الخشخاش الطويل: حيث يخضع أي شخص يحاول أن يكون «خشخاشًا طويلًا»، أو يُظهر الكثير من احترام الذات أو الطموح، للتقليص من حجمه. وإذا كنت ترغب في الاندماج في مثل هذه الثقافة، فقد تكتسب عادة التقليل من إنجازاتك وأهدافك - حتى في عقلك. وعندما تفكر في جميع الأشياء التي نستخدم عقلية المحارب من أجلها، يتضح سبب عدم جدوى الحلول المقترحة مرارًا وتكرارًا. وعادة ما تتضمن هذه الحلول كلمات مثل «التدريس» أو «التدريب»، كما هو الحال في:

نحن بحاجة إلى تعليم الطلاب التحيزات المعرفية.

نحن بحاجة إلى تدريب الناس على التفكير النقدي.

نحن بحاجة إلى تثقيف الناس في مجالي الاستدلال والمنطق.

لم يُظهر أي من هذه الأساليب كثيرًا من الأمل في تغيير تفكير الناس على المدى الطويل، أو خارج قاعات الدراسة. وينبغي ألا نتفاجأ بهذا، فنحن نستخدم الاستدلال القائم على الدوافع ليس لأننا لا نعرف شيئًا أفضل منه، ولكن لأننا نحاول حماية الأشياء ذات الأهمية بالنسبة إلينا، مثل قدرتنا على الشعور بالرضا عن حياتنا وأنفسنا، ودافعنا لتجربة الأشياء الصعبة والالتزام بفعلها، وقدرتنا على الإقناع والظهور بمظهر جيد، وقبول مجتمعاتنا لنا.

ومع ذلك، فإن حقيقة أن عقلية المحارب غالبًا ما تكون العقلية الافتراضية لوضع الاستراتيجية والحصول على ما نريد، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنها استراتيجية جيدة. لسبب واحد: قد تأتي بنتائج عكسية. ومن ناحية «الإقناع»، رأينا أن طلاب القانون الذين عُينوا عشوائيًا إلى أحد جانبي قضية محكمة صورية أصبحوا واثقين، بعد قراءة مواد القضية، من أن جانبهم على حق من الناحية الأخلاقية والقانونية. لكن هذه الثقة لا تساعدهم على إقناع القاضي. على العكس من ذلك، فإن طلاب القانون الذين هم أكثر ثقة في ذكر محاسن جانبهم هم أقل احتمالًا للفوز في القضية، وذلك ربما لأنهم فشلوا في التفكير والاستعداد لمواجهة دحض حججهم.[33]

حتى عندما لا تؤدي عقلية المحارب إلى نتائج عكسية تمامًا، فلا يزال من غير الواضح أنها أفضل خيار لنا. وبدلًا من رفع تقدير ذاتك بإنكار عيوبك، تستطيع رفع تقديرك لذاتك من خلال ملاحظة هذه العيوب وإصلاحها. وبدلًا من السعي وراء القبول الاجتماعي من خلال طمس خلافاتك مع مجتمعك، تستطيع أن تقرر المغادرة والعثور على مجتمع مختلف يلائمك على نحو أفضل.

بدأ هذا الفصل بسؤال قاعدة سور تشيسترتون: ما الوظيفة التي تؤديها عقلية المحارب؟ وهل نستطيع أن نظل واثقين ونحن نرى أنه لا بأس من هدمه؟ حتى الآن، قمنا بمعالجة النصف الأول من هذا السؤال. وللإجابة على النصف الثاني، نحتاج إلى تحديد ما إذا كان

بإمكاننا الحصول على الأشياء التي نقدرها بالقدر نفسه من الفعالية، أو حتى بقدر أكبر، من دون استخدام عقلية المحارب. وهذا هو ما يدور حوله الفصل التالي.

3
ما الأسباب التي تجعل الحقيقة أكثر قيمة مما ندرك

باستدعاء ما سبق، عندما نفكر بعقلية المحارب، يكون تفكيرنا حول الأشياء التي نود قبولها مُوَجّهًا بسؤال: «هل يمكنني تصديق هذا؟»، في حين أن الأشياء التي نريد رفضها، نسأل بشأنها: «هل ينبغي أن أصدق هذا؟». نستعين بعقلية المحارب لتساعدنا في الحفاظ على المعتقدات التي تعزز من تقديرنا للذات، وتعطينا الراحة، وتحافظ على معنوياتنا، وتقنع الآخرين، وتنمي صورة جذابة عنا، وتساعدنا على الاندماج في مجموعاتنا الاجتماعية.

أمَّا عقلية الكشاف، فحال تفعيلها توجه تفكيرنا بطرح سؤال «هل هذا حقيقي؟» الذي يساعدنا في الحكم على الأشياء بعد رؤيتها بوضوح، حتى نتمكن من معالجة المشكلات وحلها، وإدراك الفرص، ومعرفة المخاطر الجديرة بالمغامرة، وتحديد نمط الحياة الذي نريده، وأحيانًا، فهم العالم الذي نعيش فيه فهمًا أفضل من باب حب الاستطلاع البحت.

وظائف عقلية الكشاف وعقلية المحارب

نستخدم عقلية المحارب لاعتناق المعتقدات التي تمنحنا العناصر التالية وللدفاع عنها...	نستخدم عقلية الكشاف لرؤية الأشياء بوضوح حتى نتمكن من...
مزايا عاطفية: الراحة: التعاطي مع خيبة الأمل، والقلق، والندم، والحسد تقدير الذات: الشعور بالرضا عن أنفسنا الروح المعنوية: مواجهة التحديات، وعدم الشعور بالإحباط	اتخاذ قرارات سديدة حول المشكلات الجديرة بالإصلاح، والمخاطر الجديرة بالمغامرة، وكيفية الوصول إلى أهدافنا، وتحديد من نثق به، ونوع الحياة التي نريد أن نعيشها، وكيفية تحسين حكمنا بمرور الوقت
مزايا اجتماعية: الإقناع: إقناع الآخرين بالأشياء التي تعود علينا بالنفع الصورة: الظهور كوننا أذكياء، متحضرين، رحماء، شرفاء	

الانتماء: التأقلم مع مجموعاتنا الاجتماعية	

نُجري مقايضات غير واعية

هذه واحدة من تناقضات الإنسان: تخدم معتقداتنا أغراضًا مختلفة في آن واحد. ودائمًا، ينتهي بنا الأمر بمقايضة غرض بآخر.

نقايض بين الحكم والانتماء. إذا كنت تعيش في مجتمع متماسك، فقد يسهل عليك الاندماج إذا استعنتَ بعقلية المحارب لمحاربة أي شكوك حول المعتقدات، والقيم الأساسية لمجتمعك. من ناحية أخرى، إذا سمحت لنفسك بالفعل بالتساهل مع هذه الشكوك، فستدرك أنك أفضل حالًا في رفض وجهات نظر مجتمعك حول الأخلاق، أو الدين، أو أدوار الجنسين، ومع قرارك أن تعيش حياة أقل تقليدية.

نُقايض بين الحكم والإقناع. كان صديق لي يعمل في مؤسسة خيرية معروفة، وكان مندهشًا من قدرة رئيسها على إقناع نفسه بأن كل دولار في الميزانية قد أنفق كما يجب، حتى يتمكن من نقل هذا المنطق للجهات المانحة المحتملة. من ناحية أخرى، خداع الرئيس لذاته جعله أيضًا غير راغب في التخلص من البرامج الفاشلة - لأنها في رأيه لم تكن فاشلة. وأشار صديقي قائلًا: « ستدخل معه في جدال كبير إن حاولت إقناعه بأمور بديهية واضحة». في هذه الحالة، جعلت عقلية

المحارب الرئيس أفضل في إقناع الناس بالتبرع بالمال، ولكن أسوأ في قرار كيفية استغلال ذلك المال.

نُقايض بين الحكم والروح المعنوية. عندما نهتدي إلى خطة ما، فإننا نركز فقط على نواحيها الإيجابية («يا لها من خطة رائعة!») مما يساعدنا على زيادة الحماس والتحفيز لتنفيذها. من ناحية أخرى، إذا فحصت خطتك بحثًا عن مواطن الزلل فيها («ما هي السلبيات؟ كيف يمكن لهذه الفكرة أن تفشل؟»)، فمن المرجّح أن تنتبه إلى إمكانية وجود خطة بديلة أفضل لتهتدي إليها.

نمارس هذه المُفاضلات والمُقايضات، وغيرها الكثير، في كل وقت، وعادة من دون إدراك منا. على كل حال، وبالمختصر، فإن خداع الذات يحدث خلف إدراكنا الواعي. إذا وجدت نفسك تفكر، صراحةً، «هل ينبغي الاعتراف لنفسي بأني أخفقت؟» فستحتاج القضية إلى نقاش فعلًا. ولذا فالأمر متروك لعقولنا اللاواعية للاختيار، لكل حالة على حدة، أي الأهداف يجب أن تحظى بالأولوية. نختار عقلية المحارب في بعض الأحيان، لتعزيز أهدافنا العاطفية أو الاجتماعية على حساب تحري الدقة. وفي أحيان أخرى، نختار عقلية الكشاف، بحثًا عن الحقيقة حتى لو تبين أنها ليست ما كنا نأمل.

وأحيانًا تحاول عقولنا اللاواعية التفكير بالعقليتين. أثناء إعطائي ورش العمل التعليمية التي اعتدت عليها، حرصت على سؤال طلابي لمعرفة كيف تسير الأمور بالنسبة إليهم. علمتُ أنه إذا كان الطالب

مشوشًا أو غير سعيد، فمن الأفضل معرفة ذلك عاجلًا وليس آجلًا، حتى تتسنى لي محاولة حل المشكلة. لم يكن السعي وراء الحصول على ملاحظات بشأن الأداء أمرًا سهلًا بالنسبة إليَّ قَطُّ، ولذلك كنت فخورة بنفسي لفعلي شيئًا حميدًا هذه المرة.

على الأقل، كنت فخورة، حتى أدركت شيئًا كنت أفعله لم أرع له اهتمامًا. كلما سألت طالبًا، «إذن، هل تستمتع بورشة العمل؟» أبدأ في الإيماء، مع ابتسامة حماسية على وجهي، كما لو كنت أقول، الجواب هو نعم، أليس كذلك؟ أرجوك قل بلى. من الواضح أن رغبتي في حماية اعتزازي بالنفس، وسعادتي، كانت في منافسة مع رغبتي في التعرف على المشكلات حتى أتمكن من إصلاحها. تلك اللحظة التي طلبت فيها ردود فعل صادقة في حين أومئ مُشجعة الطرف الآخر، وأضحى طرح الأسئلة الإرشادية مطبوعة الآن في ذهني، وهذا يُمثِّل التعارض الحادث بين المحارب والكشاف في صورة واحدة.

هل نحن لاعقلانيين بعقلانية؟

نظرًا لأننا نمارس باستمرار هذه المفاضلات اللاواعية بين عقلية الكشاف والمحارب، فمن الجدير أن نسأل، في موقف معين: هل نُجيد ذلك؟ هل نجيد الموازنة البديهية بين ثمن الوصول إلى الحقيقة وفوائدها، مقابل عواقب تصديق كذبة وفوائدها؟

صاغ الاقتصادي براين كابلان فرضية تعرف باسم «عقلانية

اللاعقلانية»، ومفادها أن العقل البشري قد طور القدرة على إجراء هذه هذه المُفاضلات ببراعة.[34] إذا كان الاسم يبدو متناقضًا، فهذا لأنه يستخدم انطباعين مختلفين لكلمة عقلاني: أولهما العقلانية المعرفية التي تعني اعتناق معتقدات مدعومة بمبررات وجيهة، وثانيهما العقلانية التجريبية التي تعني التصرف بفاعلية لتحقيق أهدافك.

وبالتالي، فإن كوننا لاعقلانيين عقلانيًا يعني أننا جيدون في الاختيار اللاواعي بما يكفي من اللاعقلانية المعرفية لتحقيق أهدافنا الاجتماعية والعاطفية، من دون النيل من حكمنا. فالشخص اللاعقلاني عقلانيًا لا ينكر المشكلات إلا عندما تكون راحة الإنكار قد بلغت عنان السماء، وعندما تكاد تكون فرصته في حل المشكلة في الحضيض. لن يضخم الرئيس التنفيذي اللاعقلاني عقلانيًا تصوره عن جودة الوضع المالي لشركته، إلا عندما يكون التأثير الإيجابي على قدرته على إقناع المستثمرين كبيرًا بما يكفي ليفوق التأثير السلبي الناتج عن آلية صنعه للقرارات الاستراتيجية.

هل نحن لاعقلانيين بعقلانية؟

لو كنا كذلك، فلن يتبقى الكثير لأناقشه في هذا الكتاب. بوسعي التعويل على نزعتك في ترجيح كفّة على أخرى، وتشجيعك أكثر على اختيار عقلية الكشاف من أجل أن تصبح مواطنًا صالحًا. أو يمكنني التعويل على حبك الفطري للحقيقة لذاتها. لكنني لا أستطيع الادعاء

بأن تَبنّي عقلية كشاف إضافية سيجعلك أفضل حالًا، إذا كنت بالفعل تحقق التوازن الأمثل بين عقليتي الكشاف والمحارب.

في الواقع، بما أن هذا الكتاب بين يديك، فإن ذلك يقدم نوعًا ما إجابة على سؤالي الأول: هل نحن لا عقلانيين بعقلانية؟: وهي لا، نحن بعيدون عن كوننا لاعقلانيين بعقلانية. توجد عديد من التحيزات الرئيسية في عملية صنع القرار لدينا، وعديد من الطرق التي نسيء فيها، على نحو منهجي تقدير ثمن الوصول إلى الحقيقة وفوائدها. وسنستكشف، في ما تبقى من هذا الفصل، كيف تتسبب هذه التحيزات في المبالغة في تقدير عقلية المحارب، واستخدامها أكثر مما ينبغي، والتقليل من قيمة عقلية الكشاف، واستخدامها أقل مما ينبغي.

نبالغ في تقدير قيمة المزايا الفورية لعقلية المحارب

أحد أكثر العوامل المحبطة في الطبيعة البشرية هي البراعة في هدم الأهداف. ندفع مقابل عضوية الصالة الرياضية، ثم نادرًا ما نستغلها. نبدأ الحميات الغذائية، ثم نقطعها. نسوِّف في كتابة بحثٍ حتى الليلة التي تسبق الموعد النهائي لتسليمه، ثم نلعن أنفسنا التي وضعتنا في هذا المأزق.

يرجع مصدر هذا التدمير الذاتي إلى التحيز للحاضر، وهو سمة من سمات صنع القرار الحدسي، نصبّ جلّ اهتمامنا على العواقب قصيرة المدى، وبالكاد نهتم بالعواقب طويلة المدى. بعبارة أخرى، نحن

مخلوقات غير صبورة، وينفد صبرنا أكثر حين تتراءى لنا المزايا المحتملة على مرمى بصر.2

من الناحية النظرية، عندما تفكر في عضوية صالة الألعاب الرياضية، تبدو المفاضلة جديرة بذلك. تفكر أن قضاء بضع ساعات في الأسبوع في ممارسة الرياضة، في مقابل مظهر أفضل وشعور بتحسن ملحوظ؟ لنشترك إذن! ولكن، في أحد الصباحات، عندما تواجه خيارًا بين «إغلاق المنبه، والاستغراق في النوم بسعادة»، أو «التوجه إلى الصالة الرياضية وإحراز قدر غير ملحوظ من التقدم نحو أهدافك المتعلقة باللياقة البدنية» إنه نداء أصعب بكثير. مزايا اختيار النوم فورية، في حين أن مزايا اختيار ممارسة الرياضة في علم الغيب ومتأخرة. وعلى أي حال، ما الفارق الذي سيحدثه تفويت جلسة تمرين واحدة في أهداف اللياقة البدنية طويلة الأجل الخاصة بك؟

ومن المعروف على نطاق واسع، فإن التحيُّز الحالي يشكل خياراتنا المتعلقة بتصرفاتنا. ومما لا نضعه في الحسبان هو أنه يشكل أيضًا خياراتنا المتعلقة بطريقة تفكيرنا. تمامًا مثل الاستغراق في النوم وتفويت حصة التدريب، وقطع النظام الغذائي الخاص بنا، أو تأجيل عمل اليوم إلى الغد، فنحن نحصد مزايا التفكير بعقلية المحارب على الفور، في حين أن فاتورة تلك المزايا نسددها في وقتٍ لاحق. إذا كنت قلقًا بشأن خطأ ارتكبته، وأقنعت نفسك قائلاً:»لم يكن خطأي»، فأنت بذلك تُكافأ بجرعة من الراحة العاطفية الفورية. لكن تكلفة ذلك هي

أنك تضيع فرصة التعلم من خطئك، مما يعني أنك أقل قدرة على منعه من الحدوث مرة أخرى. لكنك لن تتعلم الدرس إلا في مرحلة ما في المستقبل.

تُعد المبالغة في إظهار سماتك الإيجابية هي الأكثر فعالية في الأيام الأولى من العلاقة (سواء رومانسية، أم مهنية، أم غير ذلك). عندما يلتقي بك شخص ما لأول مرة، يكون لديه القليل من المعلومات حول صفاتك كموظف أو رفيق، لذلك يُضطر إلى الاعتماد أكثر على الوسائل غير المباشرة مثل تساؤله: «ما مدى ثقته في صفاته؟»، ولكن كلما طالت مخالطة هذا الشخص لك، زادت معرفته الفعلية بنقاط قوتك وضعفك، وقلت حاجته إلى استخدام ثقتك كوسيلة غير مباشرة.

يمنحك التفاؤل المفرط في النجاح دفعة متدفقة وفورية من الدوافع للمضيّ قدمًا. لكن هذه المزايا التحفيزية تتضاءل بمرور الوقت، أو ترتد بنتائج عكسية، وذلك عندما يستغرق النجاح وقتًا أطول مما تتوقع. وكما قال فرانسيس بيكون: «الأمل إفطار جيد، ولكنه عشاء سيئ».

نقلل من قيمة تطوير عادات الكشاف

عندما تستيقظ صباحًا وتتوجه إلى صالة الألعاب الرياضية، فإن مزايا ذاك القرار لا تتلخص فقط في السعرات الحرارية التي ستحرقها، أو القوة العضلية التي ستجنيها في ذلك اليوم. في الحقيقة، تكمن

الفائدة أيضًا في تعزيز مهارات وعادات قيِّمة؛ بما فيها عادة الالتزام بالذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية، بالتأكيد، ولكن ذلك إضافة إلى اكتساب المهارة الأعم وهي أداء أمور صعبة، وكذلك اكتساب العادة الأعم وهي الوفاء بوعودك لنفسك.

كل ذلك نعرفه نظريًّا. ولكن قد يكون من الصعب تقدير هذه الفوائد بتمعُّن، خصوصًا عندما يدق المنبه في الساعة السادسة صباحًا وسريرك دافئ ومريح. لا يُحدث أي يوم بمفرده فرقًا كبيرًا في عاداتك، ومهاراتك العامة. تفكر وأنت تطفئ المنبه: «يمكنني الذهاب غدًا». وهذا صحيح - ولكن بالطبع، ستتخذ القرار نفسه في اليوم التالي.

وعلى نحو مماثل، فإن الفائدة من التصرف بعقلية الكشاف لا تتعلق فقط بجعل خريطتك للواقع أكثر دقة قليلا، بل تكمن الفائدة في العادات والمهارات التي تعززها. حتى عندما تتأمل في موضوع لا يؤثر مباشرة على حياتك، مثل السياسات الخارجية، فإن الطريقة التي تفكر بها لا تزال تؤثر تأثيرًا غير مباشر، لأنك تعزز بذلك عادات التفكير العامة. ففي كل مرة تقول فيها: «حسنًا، هذه نقطة جيدة، لم تخطر ببالي قَطُّ»، يصبح من الأسهل قليلًا الإقرار بالنقاط الجيدة في العموم. وفي كل مرة تختار التبيُّن من حقيقة ما قبل الاستشهاد بها، تصبح أكثر رغبة في استدعاء مهارة التبيُّن من حقائقك عمومًا. وفي كل مرة تكون فيها على استعداد لقول: «كنت مخطئًا»، يصبح من الأسهل قليلًا تقبُّل أخطائك في العموم.

تتراكم هذه العادات وغيرها من عادات الكشاف القيمة بمرور الوقت. ولكن في حالة معينة، من الصعب على ميزة «التحسين التراكمي لعاداتي في التفكير» التنافس مع المكافآت الواضحة والفورية لعقلية المحارب.

نقلل من قيمة الآثار المتلاحقة للخداع الذاتي

تندرج الاستعارات المستخدمة كثيرًا في المسلسلات الكوميدية بغرض الفكاهة تحت مبدأ: «الخداع يولد مزيدًا من الخداع». لقد رأيت ذلك من قبل - بطل الرواية يرتكب بعض الأخطاء البسيطة، مثل نسيان شراء هدية لزوجته في عيد الميلاد. وللتستر على هذا الأمر، يكذب كذبة صغيرة. مثلًا، يعطيها الهدية التي اشتراها في الأصل لوالده، متظاهرًا بأنه اشتراها لها. لكن بعد ذلك سيضطر إلى الكذب مرة أخرى للتستر على الكذبة الأولى: «إنها ربطة عنق...أجل، لطالما أردت أن أخبرك أنك تبدين جذابة في ربطات العنق!» وفي نهاية الحلقة، يكون مجبرًا على رؤية زوجته ترتدي أربطة العنق كل يوم.

تُستخدم الاستعارات بشكل مبالغ فيه لإضفاء الروح الكوميدية، لكنها تُبنى على ظاهرة حقيقية: عندما تكذب مرة، من الصعب أن تتكهن بالعواقب الوخيمة لكذبتك في المستقبل.

تمامًا مثل الأكاذيب التي نخبر بها الآخرين، فإن الأكاذيب التي نخبر بها أنفسنا لها آثار متلاحقة. لنفترض أنك تميل إلى تبرير أخطائك،

فإنك سترى نفسك، نتيجة لذلك، أكثر كمالًا مما أنت عليه حقًّا. ويؤثر هذا الأمر تأثيرًا كبيرًا على وجهات نظرك بشأن الآخرين: الآن، عندما يُخطئ أصدقاؤك وعائلتك، قد لا تكون متعاطفًا للغاية. على أي حال، أنت لا ترتكب مثل هذه الأخطاء. لماذا لا يمكنهم أن يكونوا أفضل؟ ليس الأمر بهذه الصعوبة.

أو لنفترض أنه من أجل تقديرك لذاتك، فإنك تنظر إلى نفسك بعين متفائلة، وتحكم على نفسك بأنك أكثر جاذبية وإبهارًا وإثارة للإعجاب مما تبدو عليه للآخرين بالفعل. وإليك تأثير من التأثيرات المتلاحقة المحتملة: كيف تفسر انعدام رغبة النساء في مواعدتك، في ضوء سماتك الرائعة التي تجعلك شريكًا مناسبًا؟ حسنا، ربما جميعهن يفكرن بسطحية.

ولكن هذا الاستنتاج يُحدث تأثيرًا متلاحقًا. فكيف تفسر سبب محاولة والديك، أو أصدقائك، أو المعلقين على الإنترنت إقناعك بأن معظم النساء لسن سطحيات كما تظن؟ حسنًا، أعتقد أنك أنه ليس بوسعك الوثوق في أن الناس لا يتفوهون سوى بالحقيقة... الناس لا يقولون سوى ما يعتقدون أنه يجدر بهم قوله، أليس كذلك؟ وهذا الاستنتاج، بدوره، لا يزال يرسل مزيدًا من التأثيرات المتلاحقة عبر تصوراتك عن الواقع.

وهذه أمثلة لأغراض التوضيح، وليست بالضرورة أمثلة واقعية. فمن الصعب أن تعرف بالضبط كيف ستؤذيك العواقب المستقبلية

لفعل معين ينطوي على خداع الذات، أو ما إذا كان سيؤذيك على الإطلاق. ربما في كثير من الحالات يكون الضرر ضئيلًا. ولكن حقيقة تأخر هذا الضرر وعدم التنبؤ بماهيته يدق ناقوس الخطر. وهذا بالضبط هو نوع التكلفة التي نميل إلى إهماله عندما نوازن، بديهيًا، بين التكاليف والمزايا. وتعد التأثيرات المتلاحقة سببًا إضافيًا للاشتباه في أننا نقلل من تكلفة خداع أنفسنا، وبالتالي نختار عقلية المحارب أكثر مما ينبغي لنا، وعقلية الكشاف بأقل مما يكفي.

نبالغ في تقدير التكاليف الاجتماعية

هل كذبت على طبيبك من قبل؟ إن كنت قد فعلت ذلك، فلست وحدك. في دراستين استقصائيتين حديثتين، اعترف واحد وثمانون في المائة، وواحد وستون في المائة من المرضى، على التوالي، بحجب معلومات مهمة عن طبيبهم حول أمور تتعلق بالتزامهم بأخذ الأدوية في مواعيدها، أو تتعلق بفهمهم لتعليمات الطبيب.[35] فما هي الأسباب الأكثر شيوعًا التي قدمها المرضى لتبرير هذا السلوك؟

الإحراج والخوف من الحكم. فقد قالت رئيسة الفريق المُعد للدراسة: «يريد معظم الناس أن يراهم الطبيب بصورة أفضل».[36]

فكر في مدى انحراف هذه المقايضة. بادئ ذي بدء، طبيبتك بالتأكيد لا تحكم عليك بمقدار القسوة الذي تخشاه. لقد رأت المئات من المرضى الذين يعانون من أمراض محرجة، أو من عادات سيئة

مماثلة. والأهم من ذلك، أن رأي طبيبتك فيك لا يهم- فليس له أي تأثير على حياتك، أو مسارك المهني، أو سعادتك. منطقيًا، مما يجعل الأمر معقولًا أكثر أن تكون صادقًا تمامًا مع طبيبتك حتى تتمكن من الحصول على أفضل نصيحة طبية ممكنة.

هذه طريقة أخرى ينحرف فيها حدسنا حول التكاليف والفوائد، حين نبالغ في تقدير أهمية انطباعاتنا الأولى مع الآخرين. وحين نبالغ في التكاليف الاجتماعية مثل الظهور بغرابة، أو التصرف - بحماقة - تشعرنا بأن تلك المواقف أكثر أهمية مما هي عليه في الواقع. لا يُبالي بك الآخرون كما تظنهم، وآراؤهم عنك ليس لها تأثير كبير تقريبًا على حياتك كما تبدو.

ونتيجة لذلك، ينتهي بنا الأمر إلى إجراء مقايضات مأساوية، والتضحية بالكثير من السعادة المحتملة لتجنب التكاليف الإجتماعية الصغيرة نسبيًا. إذا طلبت من شخص ما الخروج في موعد وقال لا، فتلك ليست نهاية العالم،ولكن يمكن أن تشعر أنها كذلك. إن احتمال الرفض مرهق للغاية لدرجة أننا غالبًا ما نفتش عن تبريرات لإقناع أنفسنا بتجنب ذلك، وبأننا لسنا مهتمين بالعلاقة، أو ليس لدينا وقت للمواعدة في الوقت الحالي، أو لا أحد يريد مواعدتنا على أي حال، لذلك لا يستحق الأمر حتى المحاولة.

في الفصل الثاني، في القسم الخاص بالانتماء، استشهدتُ بمتلازمة الخشخاش الطويل، وهي متلازمة تصف ظاهرة اجتماعية يقوم العوام

فيها عادة بتحطيم أصحاب المواهب والناجحين. إنها ظاهرة حقيقية، لكننا نبالغ في رد فعلنا عليها. تدرس الخبيرة الاقتصادية، جولي فراي، المواقف حول طموح الناس في الانتقال للعيش في نيوزيلندا، حيث كانت متلازمة الخشخاش الطويلة شائعة على مدار عدة فترات من التاريخ. ذات يوم، اتصلت بامرأة قد قابلتها قبل عامين، لتجديد الإذن بنشر تسجيلها.

في المقابلة الأصلية، ادعت المرأة أنها وجدت فكرة الطموح غير جذابة، وفضلت الاستمرار في مسارها المهني آنذاك. لكنها الآن، بعد عامين من تاريخ المقابلة، سعيدة بقيادة فريق في شركتها. أخبرت المرأة فراي أن محادثتهما حول الطموح قبل عامين قد جعلتها تنتقل من التفكير من منطلق « الموضوع غير مناسب لي، لستُ مهتمة» إلى»حسنًا، لست مضطرة إلى أن أكون متهورة ومتمسكة، ولكن ربما لا بأس في التجربة».[37]

عندما نسمح لأنفسنا بالتفكير في تكلفة اجتماعية لطالما كنا نتجنبها (أو عندما يدفعنا شخص آخر إلى لتفكير فيها، كما في حالة هذه المرأة النيوزيلندية)، غالبًا ما ندرك «الأمر ليس بتلك الصعوبة كما كنا نتخيل. يمكنني أن أقرر تحمل المزيد من المسؤولية في العمل، وسيكون الأمر على ما يرام. لن يكرهني أحد بسبب ذلك». ولكن عندما نترك القرار لغرائزنا، فحتى مجرد الإشارة إلى ظهور مخاطر اجتماعية محتملة يدفعنا إلى التفكير في «تجنبها بأي ثمن!» كرد فعل عكسي.

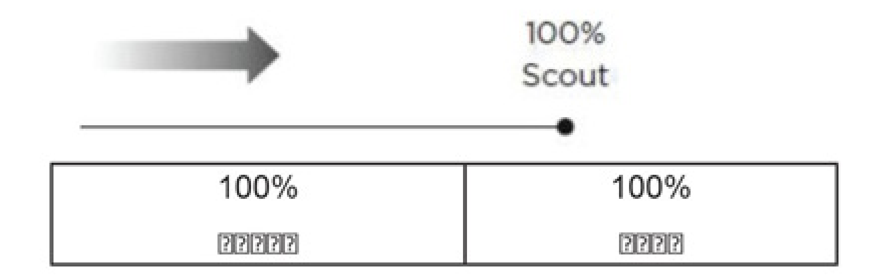
سنخاطر بكل غالٍ ونفيس حتى لا نبدو أغبياء أمام الغرباء. في كتاب الطقس الكبير: مطاردة الأعاصير في قلب أمريكا(:Big Weather Chasing Tornadoes in the Heart of America) ، يصف الكاتب، مارك سفينفولد، وجوده في فندق يقع في مدينة إلرينو بولاية أوكلاهوما، مع اقتراب الإعصار. أطلق تلفزيون الفندق إنذار الخطر، ومُرر تحذير من خدمة الطقس الوطنية على شريط الأخبار أسفل الشاشة: «احتموا على الفور». تساءل سفينفولد إذا كان سيقضي ساعات حياته الأخيرة حقًا في فندق رخيص.

ومع ذلك، تردد في التصرف. كان رجلان محليان يحتسيان مشروبًا خارج الفندق، ويتكئان بلا مبالاة على شاحنتهما، ويبدو أنهما غير منزعجين من الإعصار الذي يتجه صوبهما. هل تصرف سفينفولد بسذاجة؟ بدت موظفة الاستقبال بالفندق هادئة هي الأخرى. فسألها سفينفولد عما إذا كان للفندق قبو ليحتمي فيه. فأجابته، بنبرة صوت تنطوي على ما اعتبره سفينفولد ازدراءً: «لا، ليس لدينا قبو».

ذكر سفينفولد في موضع لاحق من الكتاب: «سخرية موظفة الفندق، هي من أهل البلد، وأنا الغريب الجاهل بالمكان وطباعه، عارٌ عليّ، الحل في الإنكار.» وإلى جانب ذلك، أصابه الرجلان اللذان يحتسيان المشروب بالتردد. وبعد ثلاثين دقيقة من شكه في حكمه، لاحظ أن الرجلين في الخارج قد رحلا، وعندها فقط شعر أخيرًا أنه مسموح له له بالفرار.[38]6

نغتر، على نحو، مفرط بالمكافآت اللحظية، حتى لو كانت عواقبها وخيمة. ونقلل من حجم الضرر التراكمي للمعتقدات الخاطئة، والفائدة التراكمية لممارسة عادات الكشاف. نبالغ في تقدير حكم الآخرين علينا، ومدى تأثير أحكامهم على حياتنا. ونتيجة لكل هذه النوازع، ينتهي بنا المطاف إلى استعدادنا للتضحية بقدرتنا على الرؤية بوضوح مقابل مكافآت عاطفية واجتماعية قصيرة الأجل. وهذا لا يعني أن عقلية الكشاف هي الخيار الأفضل دائمًا - لكنه يعني تحيزنا لعقلية المحارب، حتى في الأوقات التي تكون عقلية الكشاف هي خيارنا الأفضل.

إن اكتشاف أن عقولنا لديها هذه الانحرافات الجاهزة عن صنع القرار السديد قد يبدو وكأنه خبر غير سار. لكنها في الواقع خبر سار. وذلك لأنه يعني وجود مجال للتحسين، وفرصٍ غير مستغلة لجعل حياتنا أفضل، وذلك إذا تعلمنا الاعتماد بقدرٍ أقل على عقلية المحارب، وبقدر أكبر على عقلية الكشاف.



سنكون أفضل حالاً إذا اخترنا عقلية المحارب في مواقف أقل مما تخبرنا به نوازعنا، وإذا اخترناعقلية الكشاف، أكثر مما تخبرنا به نوازعنا

خريطة دقيقة أكثر فائدة في الوقت الحالي

لو وُلدت قبل خمسين ألف سنة، فإنك مجبر على التعامل، بشكل أو بآخر، مع القبيلة والعائلة التي ولدت فيها. لم تُتح لك الفرصة لاختيار مهنتك كذلك. إما الصيد، أو البحث عن الطعام، أو إنجاب الأطفال، اعتمادًا على دورك في القبيلة. وإذا لم يعجبك دورك، حسنًا، فالوضع هكذا سيئ للغاية.

تتعدد الخيارات أمامك الآن. خصوصًا إذا كنت تعيش في بلد متقدم نسبيًا، فلديك الحرية في اختيار مكان العيش، والمهنة التي تسعى إليها، والمرأة التي تتزوجها، والحرية في بدء أو إنهاء علاقة ما، والحرية إنجاب الأطفال، ومقدار الاقتراض، ومكان الاستثمار، والطريقة التي تحافظ بها على صحتك البدنية والعقلية، وما هو أكثر. وحكمك يحدد ما إذا كانت خياراتك تجعل حياتك أفضل أم أسوأ، ويعتمد حكمك على طريقة تفكيرك.

يمنحنا العيش في عالم متقدم العديد من الفرص لإصلاح الأشياء التي لا نحبها في حياتنا. إذا كنت ضعيفًا في شيء ما، فيمكنك تقوية مهاراتك بحضور حصصٍ دراسية، أو قراءة سلسلة كتب «للمبتدئين» (For Dummies)، أو مشاهدة برنامج تعليمي على اليوتيوب، أو تعيين مدرس خصوصي، أو استئجار شخص ليُعين لك المدرس. وإذا كانت تزعجك الأعراف الاجتماعية التقييدية في بلدتك، فبإمكانك العثور على توأم روحك على الإنترنت، أو الانتقال إلى مدينة كبيرة. وإذا كانت

عائلتك تؤذيك، يمكنك الابتعاد عنهم.

إذا كنت لا تشعر بالسعادة عمومًا، يمكنك زيارة أخصائي نفسي، وممارسة المزيد من التمارين الرياضية، وتغيير نظامك الغذائي، وتجربة مضادات الاكتئاب، والاطلاع على كتب المساعدة الذاتية أو الفلسفة، والتأمل، والتطوع لمساعدة الآخرين، أو الانتقال إلى مكان يستقبل مزيدًا من أشعة الشمس على مدار العام.

وليست جميع هذه الحلول فعالة على قدم المساواة للجميع، وليست كلها تستحق الجهد أو التكلفة. إن تحديد الحلول التي تستحق المحاولة هو مسألة حكم. كما أن تحديد المشكلات في حياتك، والتي تستحق المحاولة للعثور على حل جذري، مقابل تعلُّم التعايش معها ببساطة، هو مسألة حكم أيضًا.

هذه الوفرة من الفرص تجعل عقلية الكشاف أكثر فائدة مما كانت عليه بالنسبة إلى أسلافنا. وأخيرًا، ما الفائدة من الاعتراف بوجود مشكلاتك إذا لم تتمكن من حلها؟ ما الفائدة من ملاحظة خلافاتك مع مجتمعك إذا لم تستطع المغادرة؟ إذا انعدمت المسارات إلى مسار واحد، فما فائدة الخريطة؟

لذلك إذا كانت غرائزنا تقلل من قيمة الحقيقة، فهذا ليس مفاجئًا -فقد تطورت غرائزنا في عالم مختلف، عالم أكثر ملاءمة ل ل م ح ا ر ب . وعلى نحو متزايد، أصبح عالمنا يكافئنا على القدرة على

الرؤية بوضوح، خصوصًا على المدى الطويل؛ عالم لا تعتمد فيه سعادتك تقريبًا على قدرتك على تكييف نفسك في أي حياة، ولدت فيها، أو أي مهارات، أو مجموعات اجتماعية مُقيِّدة.

وعلى نحو متزايد، هو عالم الكشاف الآن

الفصل الثاني
تطوير الذات

4
سمات/مؤشرات عقلية الكشّاف

من بين أوقات القراءة الممتعة التي تستهويني، أقتنص لحظات في تصفح منتدى اجتماعي على منصة ريديت يسمى «هل أنا المغفل؟» حيث يصف الناس صراعًا حديثًا في حياتهم من خلال منشوراتهم ويطالبون أعضاء المنتدى بتقييم أي الطرفين كان مُحقّاً.

نُشر منشور عام 2018، وصف فيه أحد أعضاء المنتدى المعضلة التالية.[39] كان صاحب المنشور يواعد فتاة لمدة عام وأراد أن تنتقل معه ليُقيما في منزل واحد. المشكلة تكمن في اقتنائها قطة تعتني بها، وهو يرى أن القطط جميعها مزعجة. لذلك، يود أراد أن تتخلى صديقته عن قطتها قبل أن تنتقل إلى منزله. ولكن على الرغم من شرح موقفه لها «بأسلوب هادئ ومنطقي للغاية» على حد تعبيره، فإن صديقته رفضت التنازل قائلة: هي وقطتها صفقة شاملة. ظن صاحبنا أنها غير منطقية وناشد أعضاء المنتدى أن يؤيدوه.

لم يؤيدوه مطلقًا. وبدلاً من ذلك، أخبروه أنه حتى وإن لم يفضل القطط، فإن الحيوانات الأليفة تعني الكثير لمن يعتني بها، ولا يمكنك أن تطلب من شخص ما التخلي عن قطته لأنك تراها مزعجة. كان الحكم في هذه القضية أكثر إجماعًا من المعتاد: «نعم، أنت المغفل».

أحد العوامل الرئيسية التي تمنعنا من استخدام عقلية الكشاف على نحو مستمر هو قناعتنا بأننا نستخدمها بالفعل. في هذا الفصل، سندرس بعض الأشياء التي تجعلنا نبدو وكأننا كشافون حتى في الأوقات التي لا نكون كذلك - ثم نذكر بعض المؤشرات الحقيقية لعقلية الكشاف.

الشعور بالموضوعية لا يجعلك كشافًا

تلك العبارة التي نسختها من صاحب المنشور على منصة ريديت- «بأسلوب هادئ ومنطقي للغاية»- يتضح بها المقال. نعتبر أنفسنا موضوعيين لأننا نشعر بأننا موضوعيون. ندقق في منطقنا الخاص ويبدو لنا سليمًا. لا نكتشف/ تتجلى لنا أي علامات عن التحيز داخلنا. نشعر وكأننا نحيّد عواطفنا ونعبّر عن آرائنا بحياد..

أن تشعر بالهدوء لا يعني أنك على حقّ دائماً، كما أثبت هذا صاحب المنشور دون قصد. كما أن القدرة على شرح موقف ما «بأسلوب منطقي» على حد تعبيره، -تعبير يقصد به الناس عادة قدرتهم على تطويع حجة مقنعة تخدم موقفهم- لا يعني أن الموقف

عادل. بالطبع تبدو حجتك مقنعة بالنسبة لك؛ كما تبدو حجة الجميع مقنعة بالنسبة لهم. هذه هي الطريقة التي يعمل بها الاستدلال القائم على الدوافع.

في الواقع، يؤدي النظر إلى نفسك على أنك عقلاني غالبًا إلى نتائج عكسية. كلما اعتقدت بأنك أكثر موضوعية، زادت ثقتك في حدسك وآرائك كتمثيل دقيق للواقع، وكنت أقل ميلاً إلى استجوابهما. لتمحيصها/لتفنيدها. نفكر بصوت عالٍ «أتسم بالموضوعية، لذا؛ فإن آرائي حول السيطرة على حيازة السلاح صحيحة، على عكس آراء جميع هؤلاء الأشخاص غير العقلانيين المختلفين معي». أو «لستُ متحيزًا، لذا؛ إذا بدا المتقدم للوظيفة مؤهلًا بالنسبة لي، فهو مؤهل حقًا».

في عام 2008، أُدين الممول جيفري إبستين بتهمة التحرش الجنسي بفتيات قاصرات. وبعد عدة سنوات، أثار أحد الصحفيين القضية في حديث صحفي مع الفيزيائي لورانس كراو الصديق المقرب لإبستين. فنفى كراوس الاتهامات قائلاً:

اعتدت بفضل طبيعة مهنتي كعالم أن أحكم دائمًا على الأشياء بناءً على الأدلة التجريبية، وأرى دائمًا نساءً حوله تتراوح أعمارهن بين و23 عامًا، لكني لم أر أبدًا شيئًا آخر، ومع انعدام الدليل سأصدقه مهما عمّت الشائعات العالم.[40] هذه مناشدة تُثار حولها الكثير من الشكوك حول مفهوم التجريبية. أن تكون عالمًا ماهرًا لا يعني رفض تصديق أي شيء حتى تراه بعينيك. كراوس ببساطة يثق بصديقه أكثر من ثقته

بالقاصرات اللواتي اتهمن صديقه، أو المحققين الذين أكدوا تلك الاتهامات. ليس هذا هو العلم الموضوعي، عندما تبدأ استدلالك من فرضية أنك مفكر موضوعي، فأنت بشكل ما تُحصّن استنتاجاتك لتمنع التشكيك بها، فتحملها ما لا تستحقه عادة.

كونك ذكيًا وذا معرفة لا يجعلك كشّافًا

عندما يشارك شخص ما رأيًا أحمقَ بامتياز على شبكة التواصل الاجتماعي فيسبوك، نجد أنفسنا نصرخ: «يا له من أحمق! عندما نقرأ عن بعض المعتقدات العلمية الزائفة المعاصرة، يهمس الواحد منا لنفسه قائلاً: « أظن أن الناس لم يعودوا يبالون كثيراً بالحقائق والبراهين» يكتب الصحفيون مقالات بائسة حول «الجهل المقدس» و«مناهضة الفكر»[41] للجمهور، وينشرون كتبًا بعنوان مثل ما مدى غبائنا؟ مواجهة الحقيقة حول الناخب الأمريكي[42] (Just How Stupid Are We? Facing the Truth About the American Voter)

يبدو أن مثل هذه اللغة تشير إلى وجود مشكلة ما في خطابنا- السبب في تبني العديد من الناس لوجهات نظر «خاطئة» حول الموضوعات المثيرة للجدل-هو نقص المعرفة والقدرة على الاستدلال . لو تسلح الناس بذكاء فطري ومعرفة جمة، لأدركوا أخطاءهم!

لكن هل هذا صحيح؟ أجرى أستاذ القانون بجامعة ييل، دان كاهان استطلاعاً حول الآراء السياسية للأمريكيين ومعتقداتهم حول

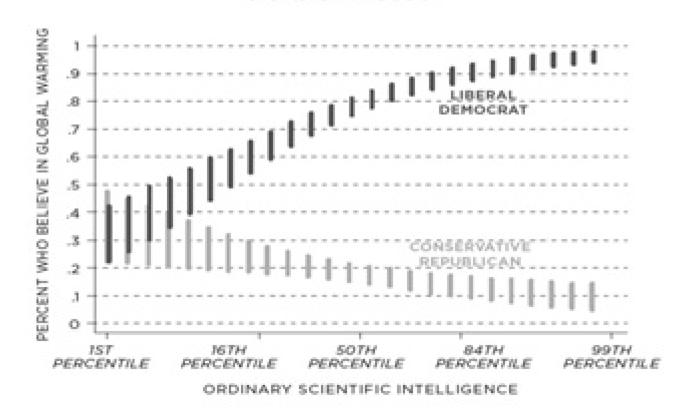
تغير المناخ. ووجد أن هذين الأمرين مترابطان للغاية كما توقع. كان الديمقراطيون الليبراليون أكثر ميلاً من الجمهوريين المحافظين إلى الموافقة على عبارة «هناك أدلة قوية على ظاهرة الاحتباس الحراري العالمي الأخير الذي يرجع في الغالب إلى الأنشطة البشرية مثل حرق الوقود الأحفوري».[43]

لم تنته الدهشة بعد، الحيلة أن كاهان قاس أيضًا «الذكاء العلمي» لمن خضعوا للاستطلاع بمجموعةمن الأسئلة المختلفة: اشتملت بعضها ألغازًا مصممة لاختبار القدرة على الاستدلال، مثل« إذا كان لدينا 5 آلات تستغرق 5 دقائق لإنتاج 5 قطع، فكم من الوقت تستغرق 100 آلة من نفس النوع لإنتاج 100 قطعة؟ كما احتوت أسئلة أخرى معلومات عن المعرفة العلمية الأساسية، مثل «يعمل الليزر بتركيز الموجات الصوتية – العبارة صحيحة أم خاطئة؟» «وما الغاز الذي يشكل النسبة الكبرى في الغلاف الجوي للأرض: الهيدروجين أو النيتروجين أو ثاني أكسيد الكربون أو الأكسجين؟»

إذا كانت المعرفة والذكاء وسيلتين تحولان دون الوقوع في مصيدة الاستدلال القائم على الدوافع، فإننا نتوقع أن نجد علاقة مطردة بين معرفة الناس عن العلم واتفاق إجاباتهم حول الأسئلة العلمية. ولكن ما وجده كاهان كان النقيض تمامًا، في أدنى مستويات الذكاء العلمي لا يوجد اتفاق في الإجابات على الإطلاق - حوالي 33 في المائة من الليبراليين والمحافظين يؤمنون أن ظاهرة الاحتباس الحراري من صنع

بني البشر. ولكن مع زيادة نسبة الذكاء العلمي، تتباعد الآراء الليبرالية والمحافظة. بحلول الوقت الذي تصل فيه نسبة الذكاء العلمي إلى أعلى نسبة مئوية، ارتفعت نسبة الليبراليين الذين يؤمنون بأن ظاهرة الاحتباس الحراري من صنع بني البشر إلى ما يقرب من 100 في المائة، بينما انخفضت نسبة المحافظين الذين يؤمنون بالشيء ذاته إلى 20 في المائة.[44]5

يظهر نفس التدرج الهرمي عندما تسأل الناس عن آرائهم حول قضايا علمية أيديولوجية أخرى: هل يجب على الحكومة تمويل أبحاث الخلايا الجذعية؟ كيف بدأ الكون؟ هل تطور البشر من أنواع حيوانية أقل؟ بطرح كل تلك الأسئلة، كان الأشخاص ذوو المستويات الأعلى من الذكاء العلمي أيضًا الأكثر اتفاقًا سياسيًا في آرائهم.[45]



AS SCIENCE INTELLIGENCE INCREASES, LIBERALS AND CONSERVATIVES DIVERGE OVER WHETHER THERE IS "SOLID EVIDENCE" OF HUMAN-CAUSED GLOBAL WARMING. ADAPTED FROM KAHAN (2017), FIGURE 8, PAGE 1012.

People who believe in Global warming	الأشخاص الذين يعتقدون بحقيقة الاحتباس الحراري
Signs of a Scout	مؤشرات على (عقلية الكشاف)
Liberal Democrats	الليبراليون الديموقراطيون
Conservative republicans	المحافظون الجمهوريون
1st Percentile	الشريحة المئوية الأولى

الشريحة المئوية السادسة عشرة	16th Percentile
الشريحة المئوية الخمسين	50th Percentile
الشريحة المئوية الرابعة والثمانين	84th Percentile
الشريحة المئوية التاسعة والتسعين	99th Percentile
الذكاء العلمي العادي	Ordinary Scientific Intelligence
كلما زادت معدلات الذكاء العلمي، زاد التفاوت بين الليبراليين والمحافظين بشأن وجود «أدلة قوية» على تسبب البشر بالاحتباس الحراري. مأخوذة من kahan (2017), Figure 8, page 1012.	As science intelligence increases, liberals and conservatives diverge on whether there is «solid evidence» of human caused global warming. Adapted from kahan (2017), Figure 8, page 1012,

Stem cell research	أبحاث الخلايا الجذعية
Education	التعليم
Science Education	التربية العلمية
Science Literacy	الإلمام بالعلوم
Big Bang	نظرية الانفجار الكبير
HS>	>الثانوية العامة
BA>	>درجة البكالوريوس

Grad>	خريج
Low	متدنية
High	مرتفعة

The Scout Mindset	THE SCOUT MINDSET HUMAN EVOLUTION 2 0 -2 <HS <BA Grad Low High 0 3 6 9 ON IDEOLOGICALLY CHARGED SCIENTIFIC ISSUES—STEM CELL RESEARCH, THE BIG BANG, AND HUMAN EVOLUTION—MORE KNOWLEDGEABLE PEOPLE ARE MORE POLITICALLY POLARIZED. ADAPTED FROM DRUMMOND & FISCHHOFF (2017), FIGURE 1, PAGE 4. (عقلية الكشاف)
Human Evolution	التطور البشري
<HS	<الثانوية العامة
<BA	<درجة البكالوريوس
<Grad	خريج
Low	متدنية
High	مرتفعة
On	تمتاز المسائل العلمية المشحونة

إيديولوجياً، مثل أبحاث الخلايا الجذعية ونظرية الانفجار الكبير وتطور البشر، بدرجة أعلى من الاستقطاب السياسي بين الأفراد الأكثر معرفة. مأخوذة من Drummond& Fischhoff (2017), .Figure 1, Page 4	ideologically charged scientific issues-stem cell research, the Big Bang, and Human Evolution- More knowledgeable people are more politically polarized, adapted from Drummond& Fischhoff (2017), Figure 1, Page 4.

قد يستنتج بعض القراء من الطريقة التي أتحدث بها عن الاتفاق أنني أعتقد أن الحقيقة تستقر دائمًا في المنتصف. ولا أعني ذلك؛ سيؤدي هذا الاعتقاد إلى اختلال كفة الميزان. في أي قضية، قد تستقر الحقيقة بالقرب من أقصى اليسار أو أقصى اليمين أو في أي مكان آخر. يتلخص المغزى ببساطة في أنه كلما أصبح الناس أكثر اطلاعًا، يتعين عليهم أن يميلوا حيث تميل الحقيقة، ولكن على النقيض من ذلك، نرى نمطًا معاكسًا – فكلما أصبح الناس أكثر اطلاعاً، كلما عزفوا عن الحقيقة.

هذه النتيجة ذات أهمية قصوى في مغزاها، لأن التسلح بالذكاء والمعرفة تجاه موضوع معين يمثلان شيئين إضافيين ليمنحانا إحساسًا زائفًا بالأمان في استدلالنا عن الأشياء. قد يمنحك معدل الذكاء المرتفع والدرجة العلمية الرفيعة ميزة في المجالات المحايدة أيديولوجيًا مثل حل مسائل الرياضيات أو معرفة الطريقة الأمثل لاستثمار أموالك. لكنهما لن يحمياك من التحيز على الأسئلة التصنيفية أيدولوجيًّا.

وقياسًا على ما سبق، يمكننا القول بأن السؤال «هل بعض الناس أكثر عرضة للتحيز من الآخرين؟» هو سؤال تصنيفي أيدولوجياً في حد ذاته. وبالتأكيد فإن الباحثين الذين يدرسون التحيز يقعون فريسة للظاهرة التي يدرسونها.

كان من الآراء الشائعة بين علماء النفس لعشرات السنوات أن

المحافظين بطبيعتهم أكثر عرضة للتحيز من الليبراليين. إنها تسمى نظرية «اليمين المتشدد»، وتعني أن المحافظين يجذبون إليهم الأشخاص ممن لديهم سمات شخصية فطرية معينة مثل: الانغلاق الذهني، والاستبداد، والتعصب العقائدي، والخوف من التغيير أو التجديد. إذا كنت ليبراليًا فلا سبيل إلى تلك النظرية- وهو ما يفعله علماء النفس الأكاديميون بأغلبية ساحقة. وجدت دراسة استقصائية حديثة لعلماء النفس الاجتماعيين وعلماء الشخصية أن نسبة الليبراليين الذين يصنفون أنفسهم إلى المحافظين كانت تقريبًا 14 إلى 1. [46]في مجمل القول، ربما يكون لهذا علاقة بالسبب وراء استعداد المجال ككل لقبول نظرية «اليمين المتشدد» على الرغم من الشكوك المثارة حول هذا البحث الداعم للنظرية، إليك بعضًا من الأسئلة التي تستخدم عادة لتحديد ما إذا كان شخص ما يتصف بشخصية «متشددة»[47] هل تؤيد الشذوذ والنسويات لتحديهم القيم الأسرية السائدة؟ إذا لم تكن كذلك، فأنت صاحب شخصية متشددة.

هل تؤيد تطبيق عقوبة الإعدام؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت صاحب شخصية متشددة.

هل تفضل الاشتراكية؟ أو توافق على تقنين الإجهاض؟ إذا لم تكن كذلك، فأجل كما خمنت - أنت صاحب شخصية متشددة.

آمل أن تكون أسرع من علماء النفس الأكاديميين في التعرف على المشكلة في هذا البحث. من المفترض أن هذه الأسئلة تقيس التشدد،

لكنها في الواقع تقيس ما إذا كانت لديك معتقدات محافظة أم لا. مما يعني أن النظرية القائلة بأن المحافظين لديهم شخصيات أكثر تشدداً من الليبراليين ليست نتيجة تجريبية على الإطلاق - إنها تحصيل حاصل.

الذكاء والمعرفة مجرد أدوات. يمكنك استخدامهما لتعيناك على رؤية العالم بوضوح، إذا كانت رؤية العالم بوضوح هي الدافع الذي يحرك استدلالك. أو يمكنك استخدامهما للدفاع عن وجهة نظر معينة، إذا كان هذا الدافع الذي يحركك. ولكنها ليست الأدوات التي بطبيعتها أن تجعلك كشّافًا.

التفكير بعقلية الكشاف يجعلك كشافًا

وأنا في أمسية إحدى الحفلات، كنت أتحدث عن مدى صعوبة وجود خلافات مثمرة على تويتر، حيث يغير الناس آراءهم بالفعل، قاطعني أحد الحضور بالحفلة قائلاً: «لا أجده صعبًا على الإطلاق».

«واو، ما هو السر وراء ذلك؟» سألته.

قال مستهجنًا «ليس هناك سر، يكفيك سرد الحقائق».

عقدت حاجبي متعجبة وسألت «أيغير الناس رأيهم بمجرد سرد الحقائق؟»

قال: «نعم، طوال الوقت».

في اليوم التالي، اطلعت على موجز المنشورات على تويتر لأتدارك ما فاتني، مررت بعيني عبر أشهر من التغريدات، ولكن لم أتمكن من العثور على مثيل واحد يطابق الوصف الذي أعطاني إياه ذلك الشخص في الحفلة. كلما اختلف شخص ما مع رأي كُتب في تغريدة، كان غالبًا ما يتجاهل صاحبها أو يسخر منه أو يخبره ببساطة أنه المخطئ ويعتبر النقاش محسومًا.

يسيرًا عليك أن تفكر «بالطبع أغير رأيي استجابة للأدلة»، أو «بالطبع أطبق مبادئي باستمرار»، أو «بالطبع أنا منصف»، سواء كانت هذه الأشياء صحيحة أم لا. اختبار عقلية الكشاف ليس ما إذا كنت ترى نفسك على أنك تفعل هذه الأشياء. ولكن اختبار لقدرتك على الإشارة لحالات ملموسة تؤيد صحة كلامك بأنك تفعل هذا الأشياء.

الشعور بالعقلانية، والذكاء والمعرفة، والوعي بالاستدلال القائم على الدوافع - كل هذه الأشياء تبدو وكأنها يجب أن تكون مؤشرات على عقلية الكشاف، ولكن من المدهش أن تعلم. أن تلك العوامل ليست سوى حوافّ لعقلية الكشاف. المؤشر الحقيقي الوحيد الذي يميز الكشاف هو التصرف كواحد منهم. في بقية هذا الفصل، سنستكشف خمسة مؤشرات لعقلية الكشاف، إضافة إلى إشارات سلوكية تنم على الشخص الذي يهتم بالحقيقة ويقتفي أثرها حتى عندما لا يضطر لفعل ذلك، وحتى لو كانت الحقيقة مُرة.

1. هل تخبر الآخرين بصحة مواقفهم عندما تدرك أنهم كانوا على

صواب؟

في الحرب الأهلية الأمريكية، كانت مدينة فيكسبرغ ذات أهمية قصوى بفضل موقعها الاستراتيجي على نهر المسيسيبي، مما يعني أن من يسيطر عليها يمكنه التحكم في حركة القوات والإمدادات في جميع أنحاء البلاد. وكما عبر جيفرسون ديفيس، رئيس الولايات الكونفدرالية: «مدينة فيكسبرغ هي شريان الحياة والوريد النابض الذي يربط ضفتي جنوب البلاد».[48] وقد حاول قائد جيش الاتحاد، الجنرال يوليسيس س. غرانت، لعدة أشهر الاستيلاء على مدينة فيكسبرغ ولكن دون جدوى. وأخيرًا في مايو 1863، استقر على خطة جريئة للاقتراب من المدينة من اتجاه لم يكن بالحسبان، إذ استخدم الحيل لإخفاء تقدم قواته عن أبناء الولايات الكونفدرالية. كان الرئيس أبراهام لينكولن قلقاً ومصدومًا بالخطة لشدة خطورتها. وبعد مرور شهرين، ومتزامنًا مع عيد الاستقلال، استطاع جيش غرانت دخول مدينة فيكسبرغ ورفع راية الانتصار.

لم يقابل لينكولن غرانت شخصيًا أبدًا، لكنه قرر إرسال رسالة إليه بعد سماع أنباء النصر، بدأ فيها معبرًا عن امتنانه قائلًا «عزيزي الجنرال»، ثم تابع:

أود أن أدلي ببضع كلمات.... ظننت أنه كان عليك أن تسلك طريقاً بمحاذاة النهر والانضمام إلى قوات الجنرال بانكس؛ ولكن عندما غيرت الخطةواتجهت شمالًا، شرق نهر الأسود الكبير، اعتقدتُ أنك على

خطأ. أود الآن أن أدلي باعتراف شخصي بأنك كنتَ مُحقًا وكنتُ مخطئًا.[49] كانت الرسالة «ذات طابع مثالي» بالنسبة إلى لينكولن، وعلق زميل له لاحقًا عند قراءتها قائلًا: لم يواجه الرئيس أي صعوبة في إخبار الآخرين أن حكمهم كان متفوقًا.[50] تتطلب عقلية الكشاف من الناحية العملية القدرة على الاعتراف بأنك كنت مخطئًا لنفسك وليس للآخرين. ويظل الاستعداد لقول «كنتُ مخطئًا» لشخص آخر هو علامة قوية على شخص يقدّر الحقيقة ويقدمها على مصالحه الشخصية. هل يمكنك التفكير في الحالات التي فعلت فيها الشيء نفسه؟

كيف تتجاوب مع النقد الشخصي؟

ربما لديك رئيس أو صديق حين يخالفه أحدهم الرأي، تراه يؤكد القول: «أحترم الصدق! أريد الناس صادقين معي فحسب.» سيشعر بالإهانة أو يتخذ موقفًا دفاعيًا أو يكيل الهجوم على من يراجع كلامه. أو ربما شكر بأدب ذلك الشخص على صدقه ثم عامله ببرود من ذلك الحين فصاعدًا.

يبدو الأمر أكثر سهولة أن تقول إنك ترحب بالنقد من أن تؤكد ذلك بأفعالك . ولكن يعد الحصول على تعليقات صادقة أمرًا ضروريًا في العديد من المجالات لتحسين الأداء. هل يساهم النقد في تحسين مهاراتك في الخطابة العامة؟ هل لدى عملائك شكاوى؟ كرئيس أو موظف أو صديق أو شريك بعلاقة عاطفية، هل تفعل أشياء محبطة للآخرين؟

لا يكفيك أن تسأل نفسك «هل أنا منفتح لتقبل النقد؟» لقياس مدى راحتك بالنقد، ولكن راجع مواقفك الماضية بدلًا من ذلك واسأل. هل واجهتك مواقف تعرضت فيها للنقد الشخصي وتقبلتها بصدر رحب؟ هل كافأت ناقدًا (على سبيل المثال، بترقيته)؟ هل تبذل مجهودًا لتسهل انتقادك على الآخرين؟

يدير صديق لي يُدعى سبنسر حاضنة ناشئة بها عدة فرق من الموظفين، يدعو جميع موظفيه مرتين في السنة لملء استطلاع حول أدائه كمدير، تُقدم نتائج الاستطلاع بهوية مجهولة ليسهل على الناس التعبير بصراحة. كما تعلم أيضًا صياغة طلبات ملاحظاته بطرق متعددة لإقناع الناس بشكل أكثر فعالية بالنقد. فمثلًا، بالإضافة إلى السؤال «ما هي نقاط ضعفي كمدير؟» يسأل، «إذا اضطررت لاختيار شيء واحد لأحسنه، فماذا سيكون؟»

لستُ بارعةً في هذا الجانب من عقلية الكشاف، كما تتذكر قصتي حول الاقتراب من طلابي للحصول على «ملاحظات صادقة» أثناء طرح الأسئلة عليهم. أكره تلقي النقد الشخصي وليس باليد حيلة سوى إجبار نفسي على البحث عن النقد وتقبله . أحيانًا يكون الفرق بيني وبين سبنسر في هذا الصدد كالفرق ما بين السماء والأرض - مثل اليوم الذي اقترب فيه مني بحماس مقترحًا :«مرحبًا جوليا، لقد سمعت للتو عن هذه الفعالية الرائعة للمواعدة السريعة، تذهبين في موعد مدته خمس دقائق مع عشرة أشخاص مختلفين، ثم يخبرك كل شخص

بانطباعاته عنك وما هي الطريقة التي تعينك على التحسين !هل تريدين الاشتراك معي؟»

أجبت بصدق: «سبنسر، أفضل أن أقطع ساقي بسكين حادة على أن أذهب».

3.هل سبق واعترفت بخطئك؟

في صباح أحد أيام الاثنين، جلست صحفية تدعى بيثاني بروكشاير على مكتبها وفتحت بريدها الإلكتروني لتتصفحه. تلقت ردين من العلماء الذين أرسلت لهم بريدًا إلكترونيًا لطلب مقابلة، كانت أحدها من عالمة إذ بدأت رسالتها بكلمات «عزيزتي دكتور بروكشاير...» أما الأخرى فكانت من عالم وبدأ بكلمات «عزيزتي السيدة بروكشاير . . .» فكر ت بروكشاير في نفسها، يا لها من عادة. ثم ذهبت إلى تويتر وكتبت منشورًا كما يلي وضغطت على زر الإرسال:

ملاحظة صباح الاثنين:

يُلحق بريدي الإلكتروني بلقب «دكتوراه» في توقيعه، لكني أوقع بريدي الإلكتروني باسمي دون لقب «دكتور»

أرسلت العديد من الرسائل إلى حاملي الدكتوراه.

جاءت ردودهم:

الرجال: «عزيزتي (بيثاني)» «مرحبًا سيدة بروكشاير»

النساء: «مرحبا دكتورة بروكشاير ».

لا يحدث هذا بنسبة 100%، ولكن يوجد فرق واضح جدا.[51] نالت تغريدتها الإعجاب لأكثر من 2300 مرة، وعلقت إحدى النساء: «ليس مثيرًا للدهشة»، وعلقت امرأة «بالتأكيد هناك تحيز!»، وقالت أخرى: «كأنها تجربتي تمامًا».

ومع تتابع الردود الداعمة، بدأت بروكشاير تشعر بالتذبذب. كان ادعاؤها يستند إلى انطباع تقريبي من الذاكرة عن كيفية رد العلماء من الذكور والإناث عادة على رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بها، لكن البيانات الفعلية كانت موجودة في صندوق الوارد الخاص بها. «ألا يجب أن أختبر ادعائي؟» فكرت في نفسها.

لذا بحثت في رسائلها الإلكترونية القديمة، بحثت في الأرقام واكتشفت أنها كانت مخطئة، دعاها 8 في المئة بـلقب «دكتور « من بين العلماء الذكور، بينما دعاها 6 في المئة بلقب «دكتور» من بين العلماء الإناث. وكانت البيانات ضئيلة جدًا بحيث لا يمكن استخلاص استنتاجات أولية يقينية منها، ولكنها بالتأكيد لا تؤيد ملاحظتها الأولية. فتابعت تغريدتها الأصلية بعد أسبوع واحد مشاركةً نتائج تحقيقها: «منشور جديد: أخذت البيانات المتعلقة بهذا الصدد.... كنت مخطئة.»[52]حتى نكون على بينة، فإن حقيقة أن بروكشاير كانت مخطئة في هذه الحالة لا يعني أنه لا يوجد تحيز جنساني في العلوم، لا يُفسِر الأمر سوى خطأ انطباعها عن التحيز في هذه الحالة بالذات،

كتبت بروكشاير في منشور متابعة: «لقد تعرّفنا جميعًا على شيء ما لأنه بدا وكأنه واقعنا، قد يكون حقيقة بالفعل في كثير من الحالات، لكن ملاحظتي حول رسائلي الإلكترونية كانت خاطئة ».[53]

هل يمكنك التفكير في مثال ما أثبت طوعًا فيه أنك مخطئ؟ ربما كنت على وشك التعبير عن رأي ما عبر الإنترنت لكنك قررت البحث عن الحجج المضادة أولاً، وانتهى بك الأمر إلى العثور عليها مقنعة. أو ربما دعوت في العمل إلى تطبيق استراتيجية جديدة، ولكنك غيرت رأيك بعد أن فحصت الأرقام بعناية أكبر وأدركت عدم جدواها.

4.هل تتخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب خداع نفسك؟

كان السؤال الذي نوقش بشكل ساخن في فيزياء القرن العشرين هو ما إذا كان تمدد الكون يتسارع أو يتباطأ. هذا مهم جزئيًا لأنه يخبرنا كيف سيبدو المستقبل البعيد: إذا كان التوسع يتسارع، فإن كل المواد الموجودة ستظل تتباعد أكثر فأكثر عن بعضها البعض إلى الأبد. إذا كان التوسع يتباطأ، فإن كل شيء سينهار في نهاية المطاف إلى نقطة واحدة، مثل الانفجار الكبير ولكن باتجاه معاكس. (يطلق عليه في الواقع «الانكماش العظيم»)

في تسعينيات القرن الماضي، أدار الفيزيائي شاول بيرلماتر مشروعًا بحثيًا في علم الكونيات يدعى مشروع المستعرات العظمى الفلكي، يمثله فريق من الباحثين الذين بحثوا في سرعة تمدد الكون المتغيرة من خلال

قياس الضوء المنبعث من المستعرات العظمى، أو انفجار النجوم، شك بيرلماتر بشكل شخصي في أن الجواب سيتحول إلى «التوسع يتسارع». لكنه كان خائفًا من احتمال خضوع الاستدلال للدوافع مما قد يفسد عملية البحث. كان يعلم أنه حتى أكثر العلماء حسنًا للنية يمكنهم خداع أنفسهم وينتهي بهم الأمر بالعثور على ما يأملون أو يتوقعون العثور عليه في نتائجهم.

تفاديًا لذلك، اختار بيرلماتر طريقة تسمى التحليل العشوائي للبيانات. حيث استخدم برنامج حاسوبي لنقل جميع بيانات المستعر الأعظم بكمية عشوائية، والتي ظلت محجوبة عن الباحثين أثناء القيام بتحليلاتهم. وبفضل عدم قدرتهم على الوصول إلى البيانات الأصلية، لم يتمكنوا من تعديل تحليلهم بوعي أو دون وعي للحصول على الإجابة التي يعرفونها ويركضون وراءها. بمجرد الانتهاء من جميع التحليلات، تمكن الفريق من رؤية ما تبدو عليه النتائج ومقارنتها مع البيانات الحقيقية - وفي الواقع، تم تأكيد نظرية «التسارع».

قال سيستمر بيرلماتر للصحفي أثناء فوزه بجائزة نوبل لاكتشافه تحليل البيانات العشوائية في عام 2015، «يحتاج تحليل البيانات العشوائية إلى الكثير من العمل إلى حد ما، لكنني أعتقد أنه يجعلك تشعر بأمان أكبر أثناء قيامك بتحليلاتك»،[54] ربما من النادر أن تجد نفسك تختبر نظرية جديدة بجائزة نوبل حول طبيعة الواقع، لكن نفس المبدأ ينطبق على المواقف العادية أيضًا. هل تحاول تجنب التحيز في

المعلومات التي تحصل عليها؟ على سبيل المثال، عندما تطلب من صديقك تقييم شجار خضته مع شريكك، هل تصف الخلاف دون الكشف عن الجانب الذي كنت فيه، لتجنب التأثير على إجابة صديقك؟ عندما تطلق مشروعًا جديدًا في العمل، هل تقرر مسبقًا ماهي معايير النجاح أو الفشل حتى لا تضطر إلى تعديل الأهداف لاحقًا؟

5.هل تحاط بنقاد ذوي رأي بناء؟

في الوقت الذي نشر تشارلز داروين كتابه أصل الأنواع(On the Origin of Species) في عام 1859، كان يعلم أنه سيكون مفاجأة مثيرة للجدل. عرض الكتاب حجته عن التطور من خلال الانتخاب الطبيعي، وهي نظرية لم يكن صعبًا على الناس إدراكها واستيعاب مغزاها فحسب، بل تكاد تصل بالمرء إلى حافة الكفر، لأنها قلبت الصورة التقليدية لهيمنة الإنسان التي وهبها الله له تفضيلًا على مملكة الحيوان رأسًا على عقب. وقال داروين لعالم زميل: «الجدل حول التطور كان أشبه بالاعتراف بجريمة قتل»[55] لقد أثار الكتاب بالفعل عاصفة من الانتقادات التي أزعجت داروين على الرغم من علمه بقدومها لا محالة. ناقش منتقدوه حججه، وحملوه ما لا يطيق من الأعباء ليعرض سيلًا من الإثباتات، كما أثاروا اعتراضات واهية عليها. بقي داروين مهذبًا في الأماكن العامة، لكنه عبر عن إحباطه في رسائل خاصة، «أوين هو رجل حقود لأبعد الحدود، إنه يحرف ما أقول ويغيره

بشكل غير عادل» عبر غاضبًا من إحدى المراجعات[56] بطبيعة الحال، من المعتاد أن يشعر المتمرد ذو النظرية المغايرة بالرفض الظالم من التيار السائد. ما جعل داروين غير تقليدي هو أنه أدرك أيضًا قلة من النقاد ذوي رأي بناء بالإضافة إلى الآراء الهدامة الأخرى، أولئك الأشخاص، كما يراهم داروين، تحملوا عبء استيعاب نظريته وأثاروا اعتراضات ذكية عليها.

كان أحد النقاد ذوي الرأي البناء عالمًا يدعى فرانسوا جولز بيكتيه دي لا ريف، الذي نشر مراجعة سلبية عن كتاب داروين أصل الأنواع (On the Origin of Species) في مجلة أدبية تدعى The Athenaeum. وأعجب داروين جدًا بمراجعة بيكتيه دي لا ريف حتى أنه كتب له رسالة يشكره فيها على تلخيص حجة الكتاب بدقة فائقة، ووصف انتقاداته بالعادلة بامتياز. قال لبيكيت دي لا ريف: «أوافق تمامًا على كل كلمة تقولها». «أعترف حقًا بأني لا أشرح بأي حال من الأحوال كل الصعوبات الهائلة. الفرق الوحيد بيننا هو أنني أعطي اهتمامًا جمًا لشرح الحقائق، وأعرت القليل من الاهتمام إلى حد ما نحو نحو الصعوبات التي تواجهها»[57]

قد تفكر مليّاً في الأشخاص الذين ينتقدون معتقداتك الراسخة وخياراتك الحياتية، من لديهم وجهة نظر معاكسة حول القضايا السياسية مثل الرقابة على الأسلحة أو عقوبة الإعدام أو الإجهاض، أولئك المختلفون معك في الأسئلة العلمية حول تغير المناخ أو التغذية

أو التطعيم. الأشخاص الذين يدينون الصناعة التي تعمل فيها، مثل التكنولوجيا أو الجيش.

من السهل أن تنظر إليهم على أنهم خبثاء، أو غير مطلعين، أو غير منطقيين. ومن المحتمل أن بعضهم كذلك. لكن من غير المحتمل أن يكونوا كلهم كذلك، هل يمكنك تسمية الأشخاص الذين ينتقدون معتقداتك أو مهنتك أو خياراتك الحياتية والذين تعتبرهم عقلاء، حتى لو اعتقدت أنهم مخطئون؟ أو هل يمكنك على الأقل ذكر الأسباب التي قد تجعل شخصًا ما يختلف معك على ما تعتبره منطقيًا (حتى لو لم تكن تعرف أشخاصًا محددين لديهم هذه الآراء)؟

القدرة على تسمية النقاد المنطقيين، والاستعداد لقول «الجانب الآخر لديه وجهة نظر صائبة هذه المرة»، والاستعداد للاعتراف بالخطأ- من الأشياء التي تميز الأشخاص الذين يهتمون حقًا بالحقيقة عن الأشخاص الذين يعتقدون فقط أنهم يفعلون ذلك.

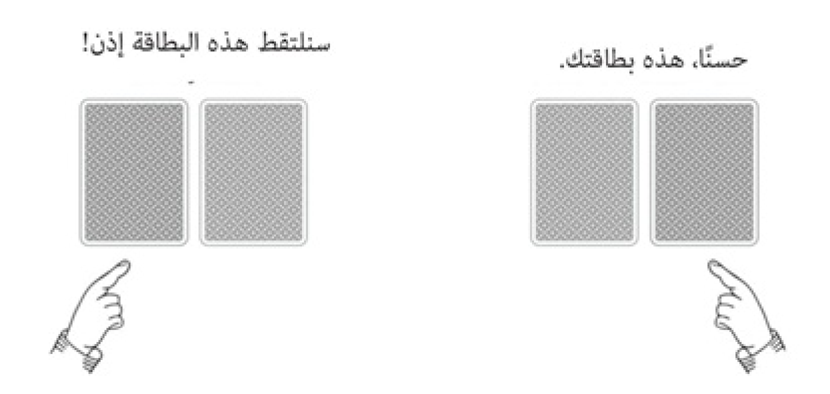
ولكن أكبر علامة تميز عقلية الكشاف قد تكون هذه: هل يمكنك تحديد المناسبات التي استخدمت فيها عقلية الجندي؟ إذا كان هذا السؤال يبدو نكوصًا للوراء، فتذكر أن استدلالنا القائم على الدوافع هو حالتنا الطبيعية. إنها حالة عالمية مبرمجة بأذهاننا، لذلك إذا لم تلاحظ نفسك تفعل ذلك مطلقًا، فما هو الأرجح - إلا أن تكون مبرمجًا بشكل مختلف عن بقية البشرية أو أنك ببساطة لست مدركًا لذاتك كما ينبغي؟

تعلُّم اكتشاف تحيزاتك الخاصة ليس بالمهمة السهلة في الوقت الحالي، ولكنه ليس مستحيلاً إذا توفرت لديك الأدوات المناسبة. وهذا ما يدور حوله الفصلان التاليان.

5
ملاحظة التحيز

يمكننا من خلال معرفة أسرار بعض الخدع السحرية استيعاب إلى أي مدى يمكن للاستدلال القائم على الدوافع خداع عقولنا.

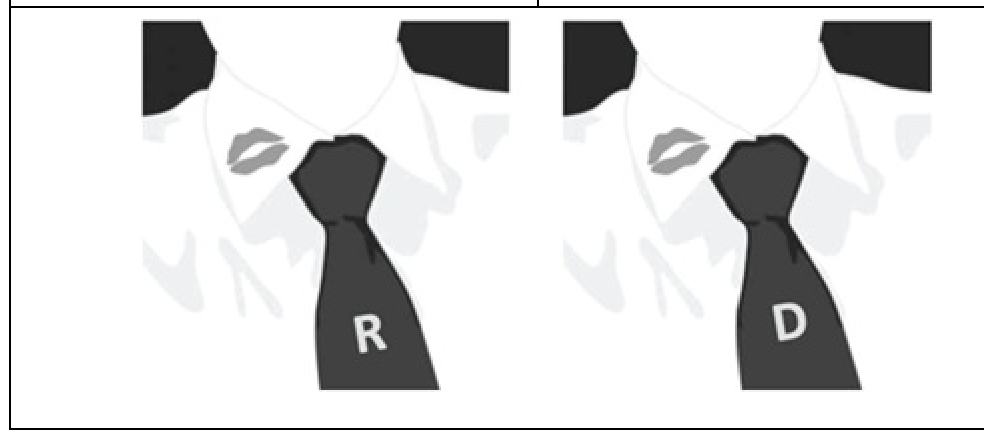
من بين الحيل الأساسية في جعبة الساحر شكل من أشكال التلاعب يعرف باسم الإجبار. ببساطة شديدة، تنطلي خدعة الإجبار على الآخرين على هذا النحو: يضع الساحر أمامك ورقتين، ولينجح في تنفيذ حيلته، يطلب منك، بمحض اختيارك، التقاط ورقة من الورقتين أمامك، لكنه يريدك أن تلتقط الورقة على اليسار فيخبرك بالتالي: الآن ستلتقط إحدى الورقتين.



إذا أشرت إلى البطاقة الموجودة على اليسار، يقول: «حسنًا، هذه البطاقة لك.» إذا أشرت إلى البطاقة الموجودة على اليمين، فيقول: «حسنًا، سنزيلها.» في كلتا الحالتين، ينتهي بك الأمر بحمل البطاقة الموجودة على اليسار، وتشعر وكأنك اخترتها بإرادتك الحرة. إذا اكتشفت هذين الخيارين المحتملين في وقت واحد، فإن الحيلة ستكون واضحة. ولكن لأنك في نهاية المطاف ستختار طريقًا واحدًا فقط من طريقين أمامك، فتشعر وكأنك صاحب الاختيار ولا تدرك أنه تم خداعك.

«الإجبار هو ما يفعله عقلك للإفلات من الاستدلال القائم على الدوافع بينما لا يزال يجعلك تشعر بأنك تفكر بموضوعية. لنفترض أن سياسيًا ديمقراطيًا قد أُلقي القبض عليه وهو يخون زوجته، لكن الناخبة الديمقراطية لا تعتبر ذلك سببًا لعدم التصويت له: «ما يفعله في حياته الخاصة شيء لا يعنيني»، ولكن لو كان السياسي الخائن لزوجته جمهوريًا، لفكرت بدلاً من ذلك، «الخيانة الزوجية علامة من علامات ضعف الشخصية التي تظهر عدم أهليته لتولي حكم البلاد

إذا استطاعت الناخبة الديمقراطية التفكير في الطريقة التي كانت ستتجاوب بها في ذلك العالم المغاير للواقع ومقارنة ذلك برد فعلها في عالم الواقع، فإن تأثير دوافعها ستتضح لها وضوح الشمس. ولكن لأنها لم تفكر سوى بخيار من اثنين، لم تدرك أبدًا أنها أقل من أن تتصف بتحييد العاطفة.

حياته الخاصة لاتعنيني	الخيانة الزوجية دليل على ضعف الشخصية
	

من الأسهل على عقلك الانسياق إلى حيلة «الإجبار» لو تعلق الأمر بالموضوعات التي لم تفكر فيها من قبل، بسبب عدم وجود مبادئ مسبقة تقف في طريقك أثناء اختيار إجابة مناسبة في الحالة قيد النظر. ربما تكون بالفعل كونت آراءً حول مدى قسوة عقوبة الخيانة الزوجية، ولكن ما رأيك في هذا المثال: إذا رُفعت ضدك دعوى قضائية وربحت القضية، فهل ينبغي على الشخص الذي رفع القضية تحمل تكاليف المحاماة؟ إذا كنت تفكر مثل معظم الناس (بنسبة 85% كما أثبتتها الدراسة (1ستميل إلى الإجابة بنعم. في نهاية المطاف، إذا اتُهمت زورًا في قضية ما فلماذا يجب أن تحصل على آلاف الدولارات من أتعاب المحاماة؟ هذا ليس عدلًا. في النهاية فإن الحجج المؤيدة والمعارضة لسياسة «الخاسر يدفع» تتسم بعدد من المزايا. ولكن أيهما يتبادر إلى

ذهنك سيعتمد على ما إذا كنت المدعي أو المدعى عليه - ومن المحتمل ألا يخطر ببالك أبدًا التفكير في حجة معارضة إلا إذا حللت محل الجانب الآخر من القضية.

وعلى الرغم من هذا، عندما أُعيدت صياغة السؤال في تلك الدراسة بشكل أقل حدّة «إذا رفعتَ دعوى قضائية على شخص ما وخسرت القضية، فهل ينبغي عليك دفع تكاليف المحاماة؟»- أجاب 44% من الناس بنعم. مجرد تخيُّل نفسك في دور الشخص الذي رفع الدعوى وخسر يجلب إلى ذهنك حججًا بديلة. على سبيل المثال، قد تخسر القضية ببساطة لأن الطرف الآخر ثري بما يكفي ليتحمل تكاليف محامين أفضل. ليس من العدل تثبيط الضحايا عن رفع الدعاوى فقط لأنهم لا يستطيعون تحمل تكاليف الخسارة، أليس كذلك؟

التجربة الفكرية هي نظرة خاطفة في

العالم المغاير للواقع

لا يمكنك الكشف عن الاستدلال القائم على الدوافع في نفسك بمجرد التدقيق في استدلالك الخاص لاستنتاج منطقية أمر ما. ولكن من الأفضل أن تقارن استدلالك بالطريقة التي كنت ستفكر بها في ظروف عالم مغاير، عالم تختلف فيه دوافعك - هل ستحكم على تصرفات السياسي بشكل مختلف إذا كان من الحزب المنافس؟ هل ستتقبل

وتعمل بنصيحة قدمها لك صديقك بدلاً من زوجتك؟ هل كنت ستقر بسلامة منهجية الدراسة إذا كانت استنتاجاتها تدعم جانبك؟

حتمًا لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين كيف ستفكر في ظل ظروف مختلفةَ. لا يمكنك زيارة العالم المغاير للواقع حقيقة. ولكن يمكنك القيام بشيء أفضل كالتالي - إلقاء نظرة خاطفة عليه تقريبًا، من خلال تجربة فكرية.

خلال الصفحات القليلة القادمة، سنستكشف خمسة أنواع مختلفة من التجارب الفكرية: اختبار المعايير المزدوجة، واختبار الثبات على الرأي، واختبار الموضوعية، واختبار الشك الانتقائي، واختبار التحيز للوضع الراهن. ولكن قبل أن نبدأ، إليك نصيحة مهمة لتضعها نصب عينك عند القيام بأي تجربة فكرية: حاول أن تتخيل فعلًا السيناريو المغاير للواقع. ولتتضح أهمية الأمر، فكر في طفل يبلغ من العمر ست سنوات والذي بدوره سخر للتو من طفل آخر. أرادت والدته تأديبه وتحاول أن تبين له سببًا يكشف ما إذا كان مخطئًا من خلال هذه التجربة الفكرية القديمة: «تخيل نفسك في موضع صديقك بيلي وأتى شخص ما ليسخر منك أمام أصدقائك. ما هو شعورك؟

يرد ابنها على الفور: «لن أمانع!»

من الواضح أن الطفل لا يتخيل نفسه في مكان (بيلي)، صحيح؟ إنه فقط يقول ما يجعل جوابه جوابًا صحيحًا، أي أنه لم يفعل أي شيء

خاطئ. تنجح التجارب الفكرية فقط في حال طبقناها كما يجب بالفعل. لذا لا تقم ببساطة بصياغة السؤال لفظيًا لنفسك. ولكن استحضر العالم المغاير للواقع وضع نفسك فيه وراقب رد فعلك.

ستُفاجأ من الفرق الذي يحدثه تطبيق هذه التجارب، وإليك مثالًا، كانت طالبة في القانون أعرفها منذ بضع سنوات، وسأسميها كيشا، غير راضية عن كلية الحقوق وغير متحمسة لفكرة كونها محامية، لكنها رفضت دائمًا فكرة الانسحاب. سألتها إحدى صديقاتها: «هل ستستمرين في دراسة الحقوق لعدم رغبتك في أن تخيب آمال والديك؟ إذا عرفتِ بأنهم لا يمانعون فهل سيغير ذلك قرارك؟»

قالت كيشا بحزم: «لا، لن أستمر في دراسة الحقوق من أجلهم فقط، سيكون هذا جنونًا».

واصلت صديقتها الضغط عليها قليلًا هذه المرة وجعلت سؤالها أكثر وضوحًا: «حسنًا، تخيلي أن والديك سيتصلان بك غدًا ويقولان:» أتعلمين يا كيشا، لقد كنا نتحدث عن ذلك ونحن قلقون بشأن عدم رضاك عن دراسة الحقوق، أردنا فقط إخبارك بأننا لا نمانع إذا انسحبتِ- نريدك فقط أن تدرسي ما تستمتعين به».

وأدركت كيشا: في هذه الحالة، سأترك كلية الحقوق فورًا.

اختبار المعايير المزدوجة

في إحدى المدارس الثانوية العسكرية التي تتفاوت فيها نسبة الطلاب إلى الطالبات بشكل لافت، كان «دان» (اسم مستعار) في إحدى تلك الصفوف وبها حوالي 30 فتاة و 250صبيًا. وبالنظر إلى وفرة الشباب، كان لدى الفتيات العديد من الخيارات، فكانوا يميلون إلى مرافقة أكثر جاذبية ووسامة وقوام رياضي[58]، غير أن دان لم يكن يتمتع بأي من تلك المواصفات. كانت علامات الإحراج والارتباك دائماً ما تكسوا وجهه، ولم يحظَ ولو بالتفاتة واحدة من إحدى الفتيات في فصله. لم تكن تلك التجربة هيّنة على شاب في عمره، ومن فقدانه لاهتمام الفتيات حوله، استقرّ في ذهنه أن كل الفتيات عبارة عن حفنة من كائنات «حقيرة ومغرورة».

في يوم من الأيام، أجرى دان تجربة فكرية قلبت موازينه وغيرت من آرائه الخاصة في هذا الموضوع. لقد سأل نفسه ببساطة: «ألن تفعل الشيء ذاته لو أنك بدلت الأدوار؟» وكان الجواب واضحًا «نعم، في هذه الحالة، سأقضي جل وقتي مع كل الفتيات المثيرات»، هذا التحول في المنظور لم يفتح له باباً من المواعيد الغرامية على الفور، لكن شعوراً بالراحة تملكه بعد ذاك التغيير، وأصبح سهلًا عليه التواصل مع الفتيات في مدرسته، خصوصًا بعدما تقدم في العمر قليلاً.

ما فعله دان هو تطبيق حي لـ «اختبار المعايير المزدوجة»، هل أحكم على الآخرين بمعزل عن المعايير التي أطبقها على نفسي؟» يمكن تطبيق اختبار المعايير المزدوجة على المجموعات وكذلك الأفراد. في

الواقع، ربما تكون قد واجهت بالفعل هذا الاختبار في شكله الأكثر شيوعًا – تكيل الغضب على زميل من التيار السياسي المخالف: «بالله عليك، توقف عن الدفاع عن مرشحك! كيف سيكون رد فعلك إذا فعل شخص من حزبك أنت الشيء نفسه؟»

من النادر أن يعاود المرء طرح هذا السؤال على نفسه ولكن قد يفعل من حين لآخر. لقد أعجبني ظهور اختبار المعايير المزدوجة أثناء مناقشة عبر الإنترنت في عام 2009 حول نية الديمقراطيين في إلغاء خيار «العرقلة السياسية للانتخابات». أعرب أحد المعلقين المناصرين للحزب الديمقراطي عن رفضه قائلًا: «أنا فقط أتخيل كيف سيكون رد فعلي إذا سمعت أن تكتيكًا مشابهًا استخدمه [الرئيس الجمهوري جورج دبليو بوش] حول ميزانية حرب ما أو شيء من هذا القبيل. قال: «لن يعجبني ذلك بالطبع».

تتناول هذه الأمثلة حتى الآن الحكم على أشخاص أو مجموعات أخرى بمعيار نقدي غير عادل. لكن هذا الاختبار يكشف أيضًا عن المعيار المزدوج المغاير حيث تحكم على نفسك بقسوة أكبر من حكمك على شخص آخر في نفس موقفك. ربما استشاط غضبك من نفسك ذات مرة بعد طرحك لسؤال فارغ في فصل دراسي أو فكرة سخيفة في اجتماع ما، لكن تخيل شخصًا آخر يسأل ذات السؤال «الفارغ». ما هو رد فعلك؟ هل الأمر بنفس الضخامة[59]

كان النصف الأول من عام 1985 «كئيبًا ومحبطًا» لشركة التكنولوجيا إنتل كما عبر عن ذلك مؤسسها المشارك أندي جروف. كانت الشركة لا تزال تقوم بأعمال تجارية مزدهرة متخصصة في صنع رقائق الذاكرة، وبحلول عام 1984، اكتشف منافسوها من اليابانيين طريقة أخرى لصنع الرقائق تجعلها تعمل أسرع وأفضل من التي تصنعها إنتل.

كانت تلك ضربة قوية لشركة أنتل، وبينما كان المسؤولون التنفيذيون في شركة إنتل يشاهدون توسع حصة اليابان في السوق وانتعاشها إلى أقصى درجة وعلى النقيض تماماً تنخفض أسهم أنتل إلى الحضيض، فرض النقاش نفسه حول مستقبل الشركة وما يتعين عليهم فعله، هل يجب عليهم محاولة الانتقال إلى نشاط آخر؟ لكن صناعة الذاكرة تمثل هويةَ شركة إنتل. وكان تصور حال الشركة بعيدًا عن كونها «شركة صناعة الذاكرة» يوحي بالصدمة، وكأنه انتهاك لعقيدة دينية.

يصف (غروف) في مذكراته المودعة في كتاب المذعور فقط من يستمر (Only the Paranoid Survive) المحادثة التي أجراها مع شريكه المؤسس، (غوردون مور)، والتي انتهت بإنقاذ الشركة:

كنا في حالة من التشاؤم، وبينما كنت أنظر من النافذة إلى العجلة الهوائية في مدينة ملاهي أمريكا العظمى التي تدور على مرمى

بصر، عدت إلى جوردن وسألته سؤالًا «لنفترض أننا طُردنا من الشركة، وحل مكاننا ومجلس إدارة جديد برئيس تنفيذي جديد، ماذا تعتقد أنه سيفعل؟»

أجاب يوردون دون تردد، «سيقرر الخروج من سوق صناعة الذاكرة». حدقت إليه برهة دون حراك، ثم قلت «إذن لماذا لا نفعل ذلك الآن»[60] وبمجرد أن أقروا بحقيقة أن التخلي عن نشاطهم المشهور ذات مرة في مجال رقائق الذاكرة من منظور خارجي هو الخيار الأمثل، كان قرارًا صائبًا كاستدلالهم إليه. هذه هي الطريقة التي تمكنت بها إنتل من الانتعاش بقوة بعد الركود في منتصف الثمانينات، وتحويل تركيزها من رقائق الذاكرة إلى ما هي أكثر شهرة به اليوم: المعالجات الدقيقة.

تسمى تجربة التفكير التي قام بها جروف ومور اختبار الدخيل: تخيل أن شخصًا آخر حل محلك - ماذا تتوقع أن يفعل في موقفك؟ عندما تتخذ قرارًا صعبًا، فإن السؤال عما يجب القيام به يمكن أن يتشابك مع أسئلة أخرى عاطفية مثل، «هل أنا من وضعت نفسي بهذا الموقف السيء؟» أو «هل سيحكم الناس بقسوة إذا غيرت رأيي؟»، صُمم اختبار الدخيل لتجريد تلك التأثيرات، تاركًا تخمينك الصادق بمفرده حول أفضل طريقة للتعامل مع موقف مثل الذي أنت فيه.

حول تبديل الأدوار في اختبار الدخيل، يمكنك أيضًا أن تتخيل أنك الدخيل. لنفترض أن تبقى لك ما يقرب عامين من التخرج في كلية

الدراسات العليا، لكنك تشعر بتعاسة متزايدة بشأن المجال الذي اخترته وعبثت بك الأفكار للانسحاب، لكن فكرة مرور سنوات ضائعة من حياتك على هذا المسار الوظيفي مؤلمة للغاية، لذلك دائمًا ما تجد سببًا للتمسك بالدراسة لفترة أطول.

حاول أن تتخيل أنك انتقلت بطريقة سحرية إلى حياة هذا الشخص [الذي هو أنت]. ليس لديك أي ارتباط بقراراته السابقة، ولا رغبة في أن تبدو راسخًا في قرارك أو أن تثبت صحته. أنت فقط تريد الاستفادة القصوى من الموقف الذي

وجدت نفسك فيه فجأة. كما لو كنت تعلق لافتة على مكتبك: « في ظل الإدارة الجديدة»[61] الآن، ما هو الخيار الذي تشعر بحماس أكبر تجاهه: قضاء عامين إضافيين في كلية الدراسات العليا لإنهاء درجة [اسمك]، أو الانسحاب والبحث عن شيء آخر؟.[62]

اختبار الثبات على الرأي:

في طفولتي ، كانت ابنة عمي شوشانا هي مثلي الأعلى في كل شيء، كانت تكبرني بعامين، وكان فرق السن هذا يجعلها في نظري الفتاة التي تعرف كل شيء عن أي شيء. أعود بذاكرتي لرحلة تخييم عائلية في أحد فصول الصيف، عرفتني على فرقة غناء ذائعة الصيت آنذاك تسمى أطفال جدد في الجوارNew Kids On the Block . وبينما كنا نجلس في خيمتها نستمع إلى أحدث ألبومات الفرقة على مشغل الكاسيت

الخاص بها، قالت شوشانا، « سكوت، الأغنية التالية هي أغنيتي المفضلة!»

وبعد انتهاء الأغنية، التفتت إلي شوشانا وسألتني عن رأيي في الأغنية، أجبت بحماس «نعم، أغنية رائعة !أعتقد أنها أغنيتي المفضلة أيضًا».

أردفت شوشانا ردًا عليّ قائلة: «حسنًا، أتعلمين؟ هذه ليست أغنيتي المفضلة، إنها الأقل تفضيلاً، أردت فقط أن أرى ما إذا كنتِ ستقلدينني».

شعرتُ بالإحراج. ولكن باستعادة أحداث الماضي والتأمل فيها، كانت تجربة حافلة بالدروس المستفادة. عندما ادعيتُ أن تلك الأغنية كانت المفضلة لدي، كنت أعني ذلك -بدت الأغنية حقًا أفضل من الأغاني الأخرى، ولم أشعر أنني قلت ذلك فقط لإبهار شوشانا. وبعد أن كشفت شوشانا خدعتها، شعرت بتحول موقفي فورًا وبدت الأغنية فجأة مبتذلة وسخيفة ومملة جدًا، كان الأمر كما لو أن شخصًا ما قد سلط ضوءًا ساطعًا وبرزت عيوب الأغنية جلية على نحو أكثر وضوحًا[63]

أما الآن فأصبحت أستخدم خدعة شوشانا كتجربة فكرية عندما أريد اختبار صلابة آرائي الخاصة». إذا اتفقت مع وجهة نظر شخص آخر، أقوم باختبار الثبات على الرأي هكذا: تخيل أن هذا الشخص أخبرني أنه غير رأيه في شيء ما. هل سأظل على رأيي؟ هل سأشعر

بالراحة في الدفاع عنه أمام الآخرين؟

وعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تشارك في أحد الاجتماعات الاستراتيجية وزميلك يسوق الحجة لتوظيف مزيد من الأشخاص. ثم وجدت نفسك تصادق على ما يقول وتومئ برأسك قائلًا «هذا صحيح، سينتهي الأمر لصالحنا ونوفر مزيدًا من المال»، يبدو الأمر وكأنه رأيك الخاص - ولكن يمكنك التحقق من ذلك من خلال إجراء اختبار الثبات على الرأي. تخيل أن زميلك قال فجأة، «بالمناسبة، السادة الحضور، كنت أحاول إثارة الجدل من أجل النقاش. لا أعتقد بالضرورة أننا بحاجة إلى توظيف المزيد الآن «.

بعد سماع هذه الجملة، هل ما زلت تشعر بأنك تؤيد فكرة التوظيف؟

يمكن استخدام اختبار الثبات على الرأي لتمحيص/تفنيد تفضيلاتك وكذلك معتقداتك. فمثلا امرأة أعرفها في أواخر العشرينات من عمرها كانت تفكر في ما إذا كانت تريد إنجاب الأطفال يومًا ما. لطالما افترضت أنها ستصبح أمًّا - لكن هل تريد ذلك حقًا هذا أم أنها كانت تتماشى مع ما يفعله معظم الناس؟ جربت اختبار الثبات على الرأي: «لنفترض أن إنجاب الأطفال لم يكن خيار الأغلبية، وبدلاً من ذلك أراد حوالي 30 في المائة فقط من الناس فعل ذلك. هل سأفعل؟ في ذاك العالم المغاير، أدركت أن فكرة إنجاب الأطفال بدت أقل جاذبية لها. وكشفت لها نتيجة الاختبار جانباً فيها لم تكن تعرفه، هي لا تبالي كثيراً

بفكرة الأمومة كما كانت تعتقد.

اختبار الشك الانتقائي

في مرحلة تحضيري وبحثي لهذا الكتاب، صادفت ورقة بحثية تدعي أن عقلية المحارب تجعل الناس ناجحين في الحياة. « فعلاً!»، سخرت من نفسي، وبتدقيق النظر في منهجية الدراسة، اتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن الدراسة تستند إلى أسس واهية،

ثم اضطررت مرغمة إلى حد ما، إلى القيام بتجربة فكرية: ماذا لو ادعت هذه الدراسة أن عقلية المحارب تدفع بأصحابها إلى الفشل؟

في تلك الحالة، أدركت أن رد فعلي كان: «تمامًا، كما توقعت، يجب أن أخصص مساحة في كتابي لهذه الدراسة!» كان ذاك التناقض بين ردود أفعالي في العالمين الحقيقي والافتراضي بمثابة نداء استيقاظ بالنسبة لي، وإشارة لضرورة التعامل بسذاجة أقل تجاه الأدلة التي تدعم موقفي. لقد دفعني ذلك إلى العودة لتفنيد تلك الدراسات التي كنت أخطط للاستشهاد بها لدعم آرائي بحثاً عن مواطن الزلل فيها، تمامًا كما فعلت مع الدراسة المؤيدة لعقلية المحارب. (للأسف، انتهى الأمر باستبعاد معظمهم).

أسمي هذا النوع من التجارب الفكرية اختبار الشك الانتقائي: تخيل أن هذا الدليل يدعم الرأي الآخر، ما مدى مصداقية الدليل بعد

ذلك؟

لنفترض أن شخصًا ما ينتقد قرارًا اتخذته شركتك، ورد فعلك الرافض بلا تردد هو: «مجرد كلام فارغ، رأي يفتقر لمعرفة بواطن الأمور». تستطيع إجراء اختبار الشك الانتقائي، وتتخيل هذا الناقد قد أشاد بقرار شركتك بدلاً من انتقادها. هل ستبقي على اعتقادك بأن العاملين بالشركة هم وحدهم على علم كافٍ ببواطن الأمور للإدلاء بآراء صحيحة؟

لنفترض أنكِ نسوية وقرأتِ مقالًا ينتقد كُره النسويات للرجال. ولتدعيم الرأي بالأدلة، اشتمل المقال على مجموعة من التغريدات من أشخاص مغمورين، وبآراء من هذا القبيل، «يجب التخلص من الرجال في محرقة جماعية!!! #قوة_الفتاة #النسوية». تفكرين في نفسك: «لحظة من فضلك، بالطبع في أي مجموعة ثمة متطرفون وبلهاء والأمر يعتمد على اختياراتك. الانتقائية بهذا الشكل لا تقدم رأياً حول النسوية».

اختبار الشك الانتقائي: تخيلي أن المقالة كانت مليئة بالاقتباسات التي اختيرت بعناية من مجموعة لا تعجبك مثل المحافظين[64] ما هو رد فعلك؟ هل ترفضين الأدلة لذات السبب والمنطق، إن بعض الأفراد البلهاء لا يمثلون المجموعة ولا يثبتون أي شيء عنها؟

اختبار التحيز للوضع الراهن

صديق لي يدعى ديفيد كان يعيش في مسقط رأسه برفقة أصدقاء الجامعة ، وفي يوم ما حظي بوظيفة أحلامه وهي العمل في وادي السيليكون، لكنه كان مترددًا في قبولها. بعد فترة طويلة، ربطته علاقة جيدة مع أصدقاء الجامعة الذين يسكن معظمهم في مكان قريب منه. هل كان الأمر يستحق التخلي عن ذلك من أجل وظيفة أفضل؟

لذا طبق تجربة فكرية: «لنفترض أنني أعيش بالفعل في سان فرانسيسكو، ولدي وظيفة ممتعة ومجزية. هل سأميل إلى الاستقالة والعودة إلى المنزل لأكون بالقرب من أصدقائي في الكلية؟

أدرك قائلًا «لا، لن أفعل ذلك».

كشفت تجربة ديفيد الفكرية أن موقفه تجاه خياراته كان على الأرجح متأثرًا بـ «تحيز الوضع الراهن»، وهو حافز على الدفاع عن أي موقف يحدث ليكون الوضع الراهن. السبب الوجيه لكوننا متحيزين للوضع الراهن هو تفادي الخسارة: ألم خسارة دولار أشد من متعة الفوز بعشرة. هذا يجعلنا مترددين في تغيير وضعنا، لأنه حتى لو كان التغيير سيجعلنا أفضل حالًا بشكل عام، فإننا سنركز على الخسائر المحتملة أكثر من المكاسب المحققة من التغيير.

أسمي التجربة الفكرية التي أجراها صديقي ديفيد اختبار التحيُّز للوضع الراهن:. لنقلب الموازين ونتخيل أن وضعك الراهن تبدل بوضع جديد، هل ستختاره بعد ذلك بنفس القوة؟ إذا كانت الإجابة لا، فهذا

دليل على أن تفضيلك لموقفك نتيجة التركيز بنسبة أقل حول مزاياه الخاصة وأكثر حول تفضيل الوضع الراهن[65]

يُطبق اختبار التحيز للوضع الراهن على الاختيارات السياسية كما هو الحال مع اختيارات الحياة الشخصية. في عام 2016، عندما خرج المواطنون البريطانيون للإدلاء بأصواتهم في الانفصال عن الاتحاد الأوروبي أو البقاء فيه، إحدى المدونات البريطانيات لم تكن قد حسمت موقفها بعد بشأن التصويت. والسؤال الذي حسم الأمور في النهاية بالنسبة لها كان اختبار التحيز للوضع الراهن، فسألت نفسها: «لو لم نكن بالفعل جزءاً من الاتحاد الأوروبي، فهل سأصوت للانضمام؟». بالنسبة لها، كان الجواب لا[66]

كلما رفضت بعض التغييرات المقترحة على المجتمع، فهذه فرصة لاختبار نفسك لتحيز الوضع الراهن. ضع في اعتبارك الأبحاث التي تُجرى لإطالة الحياة. إذا تمكن العلماء من معرفة طريقة لمضاعفة متوسط عمر الإنسان، من 85 سنة تقريبًا إلى 170 سنة، فهل ستروق لك الفكرة؟ ليس الأمر كذلك وفقًا للكثيرين ممن ناقشتهم في هذا الصدد. وكانت حجتهم: «إذا ظل البشر على قيد الحياة طوال هذه المدة، فإن التقدم سيتباطأ إلى سرعة السلحفاة، لا بد من تعاقب الأجيال لإفساح الطريق لأجيال شابة برؤى جديدة»

لإجراء اختبار التحيز للوضع الراهن، تخيل أن فترة حياة الإنسان الطبيعية هي 170 عامًا. لنفترض الآن أن الطفرة الجينية خفضت عمر

الإنسان إلى 85 عامًا. هل ستؤيد الطفرة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما لا تعتقد حقًا أن فترات الحياة الأقصر تستحق تغييرًا مجتمعيًا أسرع.[67]

التجارب الفكرية الشائعة

اختبار المعايير المزدوجة	هل تحكم على شخص (أو مجموعة) بمعيار تستخدمه لشخص آخر (أو مجموعة)؟
اختبار الدخيل	كيف يمكنك تقييم هذا الوضع إذا لم يكن موقفك؟
اختبار الثبات على الرأي	لم يعد الآخر لديه وجهة النظر هذه. هل ما زلت متمسكًا بها؟
اختبار الشك الانتقائي	إذا كانت هذه الأدلة تدعم آراء الجانب الآخر، فما مدى مصداقية ذلك في رأيك؟
اختبار التحيز للوضع الراهن	إذا انقلبت الموازين وتغيرت الأوضاع، فهل ستختار وضعك الراهن بنفس القوة؟

التجارب الفكرية ليست معجزات. لا يمكنها إخبارك بما هو صحيح أو عدل أو ما هو القرار الصائب الذي ينبغي اتخاذه. إذا

ضبطت نفسك أكثر تسامحًا مع ارتكاب الديمقراطي للخيانة الزوجية من الجمهوري، فهذا يكشف ازدواجية معاييرك، لكنه لا يخبرك بما «ينبغي» أن يكون عليه معيارك. إذا لاحظت ترددك بشأن الميل نحو الوضع الراهن، فهذا لا يعني عدم قدرتك على اتخاذ قرارات آمنة على أي حال.

ما تفعله التجارب الفكرية ببساطة هو الكشف عن تغير استدلالك بتغير دوافعك، وأن المبادئ التي تميل إلى استحضارها أو الاعتراضات التي تتبادر إلى ذهنك تعتمد على دوافعك: الدافع لحماية صورتك أمام نفسك أو الناس، الدافع لمناصرة السياسات التي تحقق المصالح الذاتية، الخوف من التغيير أو الرفض.

إن مراقبة عقلك أثناء الاستدلال وصيد المرات التي تحركها الدوافع- كملاحظة العيوب غير المرئية مسبقًا تبدأ في الظهور، أو ملاحظة تغير تفضيلاتك عندما تتغير تفاصيل لا علاقة لها بالسيناريو المفترض - يكسر الوهم القائل بأن حكمك الأولي هو الحقيقة الموضوعية. إنه يقنعك بقوة بأن استدلالك مشروط، وأن أحكامك الأولية ما هي إلا نقطة انطلاق للاستكشاف وليست نقطة النهاية.

ويمكن مجازيًا تشبيه شخصية الكشاف بمن يحدق بمنظار ليرى نهراً بعيداً ويقول «حسنًا، يبدو بالتأكيد أنه نهر جليدي، لكن دعني أراه من زاوية أخرى، باستخدام إضاءة مختلفة وعدسة مختلفة - وأرى ما إذا كانت الأمور ستبدو مختلفة.

6
ما مدى يقينك؟

في أحد مشاهد فيلم ستار تريك بيوند ((Star Trek Beyond الذي صدر عام 2016، تنطلق سفينة فضائية تتهاوى في الفضاء[68] بقيادة القائد كيرك. يُطارد كريك ثلاث سفن معادية تقطع طريقها مباشرةً صوب مركز مدينة ما؛ عازمة على تفجيرها بسلاح فتّاك. في المشهد، صرخ المساعد الأول لكيرك، وهو القائد سبوك، قائلًا: « أيها القائد، يبدو أن اعتراض السفن الثلاث مُحال!».

مُحال.. بدت كلماته حاسمة وتصدر عن شخص واثق كل الثقة في توقعاته، ولكن لنتمهّل قليلاً.. بعد أقل من ستين ثانية، اكتشف القائد كيرك حيلة ما لمناورة سفن العدو، واعتراض سبيلها بهيكل سفينته قبل أن تتمكن من الوصول إلى وجهتها وتدمر المدينة.

إذا سبق لك أن شاهدت العديد من حلقات سلسلة «ستار تريك»، فلن تتفاجأ بهذه النهاية، فالقائد سبوك يملك سجلًا طويلاً من

التنبؤات غير الدقيقة. يُحذّر القائد سبوك صديقه كيرك في إحدى حلقات البرنامج التلفزيوني الأصلي قائلًا: «هناك فرصة ضئيلة جدًا لنجاح المهمة»، تمامًا في اللحظة التي سبقت نجاح خطتهم[69] ثم يخبره في حلقة أخرى بأن احتمالات البقاء على قيد الحياة هي «أقل من سبعة آلاف إلى واحد»، قبيل هروبهم سالمين[70]. فرصة العثور على الناجين «تكاد تكون صفرًا»؛ يعلنها القائد سبوك صراحةً في حلقة أخرى قبل العثور على مجموعة كبيرة من الناجين[71]

نحب أن نشعر باليقين

يتمتع القائد (سبوك) بثقة مفرطة، مما يعني أنّ ثقته في كونه محقًّا تفوق الدقة الفعلية لتوقعاته. ولا يختلف سبوك كثيرًا عن معظمنا في هذا الشأن (عدا أنه يضخِّم من موضوعية و»منطقية « توقعاته، ولهذا السبب اخترته مثالًا يُحتذى به هنا). نتحدث غالباً وكأن من المستحيل أن نكون مخطئين – ونقول بيقين: «من المستحيل إصابة ذلك الهدف من هذه المسافة!» أو «بالتأكيد سأُنهي عملي بحلول يوم الجمعة» – ويتبين لنا خطأ توقعاتنا.

ولكي نحكم على الأمر بإنصاف، فإن أحد الدوافع وراء اليقين الذي نعبر عنه هو رغبتنا في تهوين الأمور. سيتعذر علينا استكمال محادثاتنا لو توقفنا لبرهة وفكرنا في أبعاد كل جملة نقولها. ولكن حتى عندما يدفعنا شخص ما إلى التوقف والتفكير في درجة ثقتنا بالأمر، فإننا

غالبًا ما ندعي أننا متأكدون تمامًا. ستلاحظ هذا إذا بحثت عبر الإنترنت عن عبارات مثل «ما مدى يقينك بهذا الأمر» أو «ما مدى ثقتك بهذا الأمر». إليك بعض الأمثلة التي استخلصتها من المناقشات على منتديات منصات التواصل مثل: كورا، وياهو، وأنسرز، وريديت، وغيرها:

ما هي النسبة المئوية لتأكدك من وجود حياة أخرى متطورة خارج كوكب الأرض؟ «أنا متأكد 100 ٪ وجود حياة أخرى متطورة[72]»

ما مدى ثقتك في تحقيق أهداف مبيعاتك لعام 2017؟ «أنا واثق بنسبة 100 ٪»[73]

كملحد، ما مدى ثقتك بعدم اعتناق أي دين وأنت على فراش الموت؟ «أنا واثق بنسبة 100%»[74]

حتى أن المهنيين كثيراً ما يعبرون عن نواحي خبراتهم بثقة وعلى النحو الخطأ. على سبيل المثال، أثبتت العديد من الدراسات أن الأطباء يبالغون عادة في تقدير قدرتهم على تشخيص المرضى. وفحصت إحدى الدراسات نتائج التشريح للمرضى الذين تلقوا تشخيصًا كان الأطباء على «يقين تام» به، فوجدت الدراسات أن 40% من تلك التشخيصات كانت خاطئة[75]

إذا كنا نميل إلى المبالغة في تقدير معرفتنا، فإن هذا ينطبق أكثر على آرائنا. فنميل إلى قول أشياء مثل: «لا شك أن أمريكا تحتاج إلى فرض حد أدنى للأجور»، أو «من المؤكد أن للإنترنت دوراً في تقليص

فترات تركيزنا»، أو «بالطبع، ستكون فاتورة الشراء باهظة».

كل هذه الثقة المفرطة لا تنتج عن استدلالنا القائم على الدوافع وحسب. في بعض الأحيان، لا ندرك ببساطة كم يبدو الموضوع أكثر تعقيدًا مما هو عليه في الواقع، لذلك نبالغ في تقدير سهولة الوصول إلى الإجابة الصحيحة، على الرغم من أن جزءًا كبيرًا من الثقة المفرطة ينبع من الرغبة في الشعور باليقين. إذ يبدو اليقين بسيطًا ومريحًا ويجعلنا نشعر بالذكاء والأهلية.

تكمن قوة الكشّاف في القدرة على مقاومة هذا الإغراء، وتجاوز الحكم الأولي، والتفكير برمادية بدلًا من وضوح الاختيار بين الأبيض والأسود للتمييز بين شعور التأكد بنسب «95 ٪» من «75 ٪» من «55 ٪». هذا ما سنتعلمه في هذا الفصل.

ولكن أولاً، لنتروّى قليلًا - ماذا يعني تحديد رقم لتقييم مستوى يقينك؟

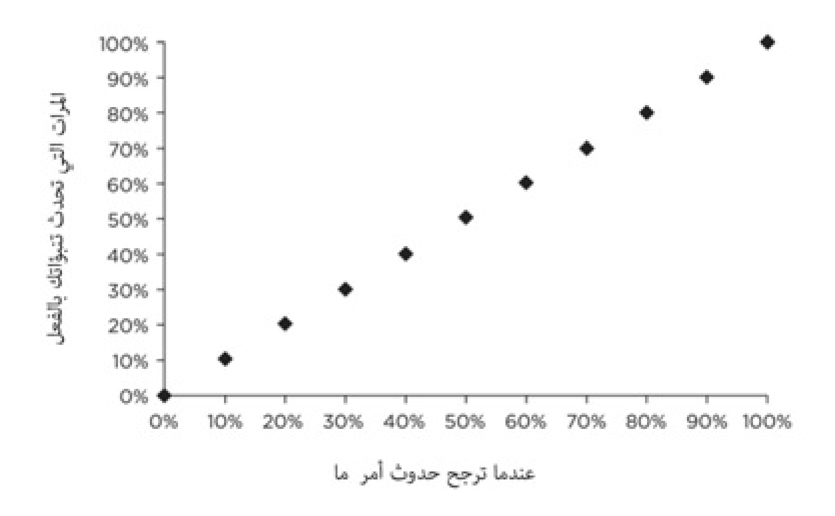
تحديد مقدار شكك

عندما يفكر الناس عادة في مدى يقينهم بشيء ما، يطرحون أسئلة مثل: «هل أشعر بريبة قوية؟» إذا كان الجواب لا، كما هو الحال في كثير من الأحيان، فإنهم يصرحون بأنهم «متأكدون بنسبة 100 %».

هذه الطريقة مفهومة عند الجميع إذا استفسرت عن رأيهم

بيقين، لكنها ليست الطريقة التي يقيم بها الكشّاف يقينه. يتعامل الكشّاف مع مستوى يقينه على أنه تنبؤ أولي باحتمالية أن يكون على صواب. تخيل أنك فنّدت معتقداتك في جداول على أساس مدى تأكدك من صوابك في كل معتقد منها، قد يشمل ذلك تنبؤاتك اليومية مثل («سأستمتع بتناول وجبة في هذا المطعم»)، ومعتقدات أخرى حول حياتك مثل (« شريكي مخلص لي»)، والمعتقدات حول المسَلّمات من الأمور مثل («التدخين يسبب السرطان»)، والمبادئ الأساسية مثل («السحر خدعة»)، وما إلى ذلك. إن تصنيف معتقد في خانة «متأكد بنسبة «% 70 بمثابة القول «هذا ما أتوقع أن يكون صحيحًا بنسبة 70% مقارنة بالتوقعات[76]

ما تهدف إليه ضمنيًا عندما تحدد نسبة معتقداتك بمستويات يقينية مختلفة يعرف باسم مبدأ المعايرة المثالية. مما يعني أن ادعاءاتك وتوقعاتك التي يكون لها نسب تأكيد تقل عن «50 %» هي صحيحة في الواقع بنسبة 50%، كذلك التي تصنف بنسبة «60 %» تكون صحيحة بنسبة 70% من الوقت، وهكذا دواليك.



المعايرة المثالية هي مثال تجريدي يصعب تحقيقه في الواقع. ومع ذلك، فإنها مفيدة لمقارنة معاييرك الخاصة، ولنصل لمفهوم أفضل لهذا المعيار، دعونا نستمر في توقعات القائد سبوك ونرى كيف ترتقي أسس معايرته للأمور مقارنةً بالمعايرة المثالية.

مررت بجميع مشاهد القائد سبوك في سلسلة مسلسلات ستار تريك: السلسلة الأصلية (Star Trek: The Original Series)، وسلسلة الرسوم المتحركة (Star Trek: The Animated Series)، والأجزاء المختلفة لسلسلة أفلام ستار تريك (the Star Trek movies)، بحثًا عن كلمات مثل الاحتمالية، نسبة مئوية، توقعات، صدفة، ممكن، مستحيل، ، مرجح، غير مرجح، محتمل، وغير محتمل. فوجدت حوالي ثلاث وعشرين حالة إجمالًا تنبأ فيها سبوك بمستوى ثقة مناظر، والتي ثبت فيها أن التنبؤ صحيح أو خاطئ. يمكنك قراءة التفاصيل الكاملة لتوقعات سبوك وكيف صنفتهم في الملحق أ، ولكن

إليك الملخص في نقاط:

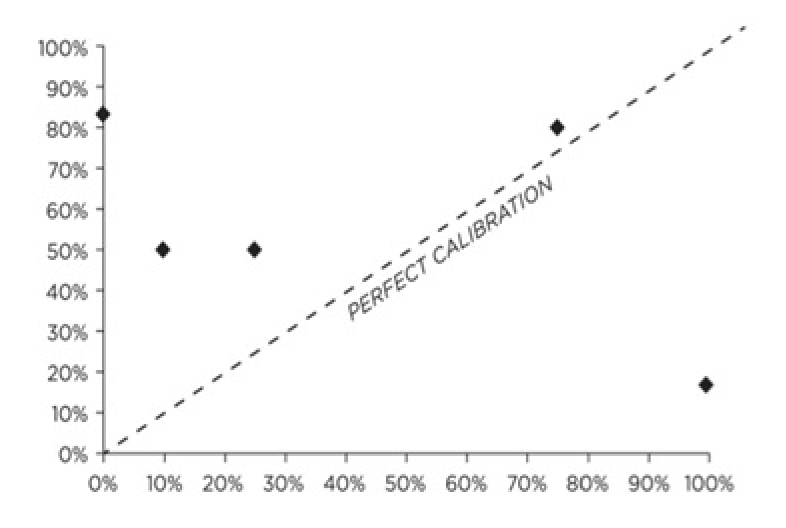
عندما يعتقد سبوك استحالة وقوع حدث ما، يحدث الأمر بنسبة 83% من الوقت.

عندما يعتقد سبوك أن شيئًا ما غير مرجح وقوعه أبدًا، يحدث بنسبة 50% من الوقت.

عندما يعتقد سبوك أن شيئًا ما غير مرجح وقوعه، فإنه يحدث بنسبة 50 % من الوقت.

عندما يعتقد سبوك أن شيئًا مرجحًا وقوعه، فإنه يحدث بنسبة 80 % من الوقت.

عندما يعتقد سبوك أن شيئًا ما مرجحًا وقوعه بنسبة تزيد على 9 % يحدث بنسبة 17% مقارنة بالتوقعات. كما ترون فإن أداء سبوك لا يتماشى مع توقعاته. مستوى الثقة الوحيد الذي يبدو أنه مُحدد بشكل جيد هو عندما يحكم على شيء ما على أنه «محتمل الحدوث»؛ تتحقق هذه التنبؤات بالفعل بمعدل يتناسب مع مستوى يقينه. بخلاف ذلك، فإن تنبؤات سبوك غير مرتبطة بالواقع - على الأرجح كلما قل اعتقاده بحدوث شيء ما، ارتفع احتمال حدوثه، وكلما ارتفع احتمال اعتقاده بحدوث شيء ما، قلت احتمالية حدوثه.



عندما يعتقد سبوك أن شيئاً ما ________ من المرجح أن ____

القياس المثالي لسبوك (N = 23)

هل تريد أن ترى ما إذا كان بإمكانك أن تقدم أداءً أفضل من سبوك؟ يمكنك اختبار أسس المعايرة الخاصة بك، والتدرب على الشعور بالفرق بين مستويات اليقين المختلفة، من خلال الإجابة على بضع جولات من الأسئلة المسلية. في ما يلي أربعون سؤالًا لتتدرب عليها. لا تحتاج إلى الإجابة عنها جميعها، ولكن كلما أجبت أكثر، كانت نتائجك أكثر إفادة.

ضع دائرة حول كل إجابة ثم أشر إلى مدى تأكدك من خلال وضع دائرة حول مستوى اليقين. نظرًا لأن هذه الأسئلة تتضمن إجابتين محتملتين فقط، فقد يتراوح مستوى اليقين من 50% إذا لم يكن لديك حقًا أي فكرة (أي، كتخمين نتيجة رمي عملة معدنية في الهواء) إلى

100% إذا كنت تجزم بعدم وجود فرصة للخطأ. ولجعل الأمر مبسطًا، أدرجت خمسة مستويات من الثقة بين هذين النقيضين : 55 % و65% و75 % و85 % و95 %. ما عليك سوى وضع دائرة حول الإجابة التي تمثل مدى يقينك من هذا الأمر.

أثناء أدائك للاختبار ستلاحظ تذبذب مستوى يقينك على طول القائمة. قد تبدو بعض الأسئلة سهلة وستكون متأكدًا تمامًا من الإجابة، وأخرى تدفعك إلى الاستسلام قائلًا «ليست لدي أدنى فكرة!» وهذا طبيعي جدًا. تذكر أن الهدف من التمرين لا يكمن في معرفة أكبر قدر ممكن من الإجابات، ولكن في مدى معرفتك بهذه الإجابات.

تمرين المعايرة المثالية: ضع دائرة حول إجاباتك.

الجولة 1: فقرة هل تعلم؟ عن الحيوانات	ما نسبة تأكدك؟
1. الفيل هو أكبر ثدييات العالم. (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
2. أحيانًا تشبك ثعالب البحر أيديها أثناء نومها . (صح/ خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
3. لدى أم أربعة وأربعين أرجل أكثر من أي حيوان آخر. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
4. يمكن أن تتعايش الثدييات مع الديناصورات. . (صح/ خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
5. لا يمكن للدببة تسلق الأشجار. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
6. تخزن الإبل المياه في سنامها.	85% 75% 65% 55%

. (صح/خطأ)	95%
7. طيور الفلامنجو وردية اللون لأنها تتغذى على الجمبري. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
8. الباندا العملاقة تأكل الخيزران في الغالب. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
9. يعتبر حيوان خلد الماء من الثدييات الوحيدة التي تبيض. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
10. ينتج البغل عن تزاوج الحمار مع الفرس. . (صح/خطأ)	85% 75% 65% 55% 95%
الجولة 2: أي شخصية تاريخية ولدت أولاً؟	ما نسبة تأكدك؟
11. يوليوس قيصر أم كونفوشيوس؟	85% 75% 65% 55% 95%
12. فيدل كاسترو أم المهاتما	85% 75% 65% 55%

غاندي؟	95%
13. نيلسون مانديلا أم آن فرانك؟	85% 75% 65% 55% 95%
14. كليوباترا أم الرسول محمد؟	85% 75% 65% 55% 95%
15. ويليام شكسبير أم جوان دارك؟	85% 75% 65% 55% 95%
16. جورج واشنطن أم صن تزو؟	85% 75% 65% 55% 95%
17. جنكيز خان أم ليوناردو دافنشي؟	85% 75% 65% 55% 95%
18. الملكة فيكتوريا أم كارل ماركس؟	85% 75% 65% 55% 95%
19. صدام حسين أم مارلين مونرو؟	85% 75% 65% 55% 95%
20. ألبرت أينشتاين أم ماو تسي تونغ؟	85% 75% 65% 55% 95%

الجولة 3: أي بلد كانت لديه أكبر كثافة سكانية في عام 2019؟	ما نسبة تأكدك؟
21. ألمانيا أم فرنسا؟	85% 75% 65% 55% 95%
22. اليابان أم كوريا الجنوبية؟	85% 75% 65% 55% 95%
23. البرازيل أم الأرجنتين؟	85% 75% 65% 55% 95%
24. مصر أم بوتسوانا؟	85% 75% 65% 55% 95%
25. المكسيك أم غواتيمالا؟	85% 75% 65% 55% 95%
26. بنما أم بليز؟	85% 75% 65% 55% 95%
27. جامايكا أم هاييتي؟	85% 75% 65% 55% 95%
28. اليونان أم النرويج؟	85% 75% 65% 55%

	95%
29. الصين أم الهند؟	85% 75% 65% 55% 95%
30. العراق أم إيران؟	85% 75% 65% 55% 95%
الجولة 4: هل هذه الحقائق العلمية صحيحة أم خاطئة؟	ما نسبة تأكدك؟
31. المريخ لديه قمر واحد، تمامًا مثل الأرض.	85% 75% 65% 55% 95%
32. يحدث مرض الإسقربوط بسبب نقص فيتامين سي	85% 75% 65% 55% 95%
33. سبائك النحاس مصنوعة من عنصري الحديد والنحاس.	85% 75% 65% 55% 95%
34. تحتوي ملعقة واحدة من الزيت على سعرات حرارية أكثر من ملعقة واحدة من الزبدة.	85% 75% 65% 55% 95%
35. الهيليوم هو أخف	85% 75% 65% 55%

العناصر.	95%
36. السبب الرئيسي لنزلات البرد هو البكتيريا.	85% 75% 65% 55% 95%
37. أعمق مكان على وجه الأرض هو المحيط الهادئ.	85% 75% 65% 55% 95%
38. تتقلب الفصول نتيجة دوران الأرض حول الشمس في مسار بيضاوي.	85% 75% 65% 55% 95%
39. المشتري أضخم كوكب في مجموعتنا الشمسية	85% 75% 65% 55% 95%
40. كثافة ذرات المادة الصلبة أكبر من كثافة ذرات المادة الغازية.	85% 75% 65% 55% 95%

بمجرد الانتهاء من التمرين والإجابة عن العدد الذي تقرره من الأسئلة، يمكنك تسجيل نقاطك والتحقق من الإجابات الصحيحة هنا لمعرفة أي إجاباتك صحيح وأيها خاطئ.

بعدها انتقل إلى الأسئلة التي كنت متأكدًا من إجابتها بنسبة 5% فقط واحسب النسبة المئوية لتلك الأسئلة التي أصبت إجابتها. على

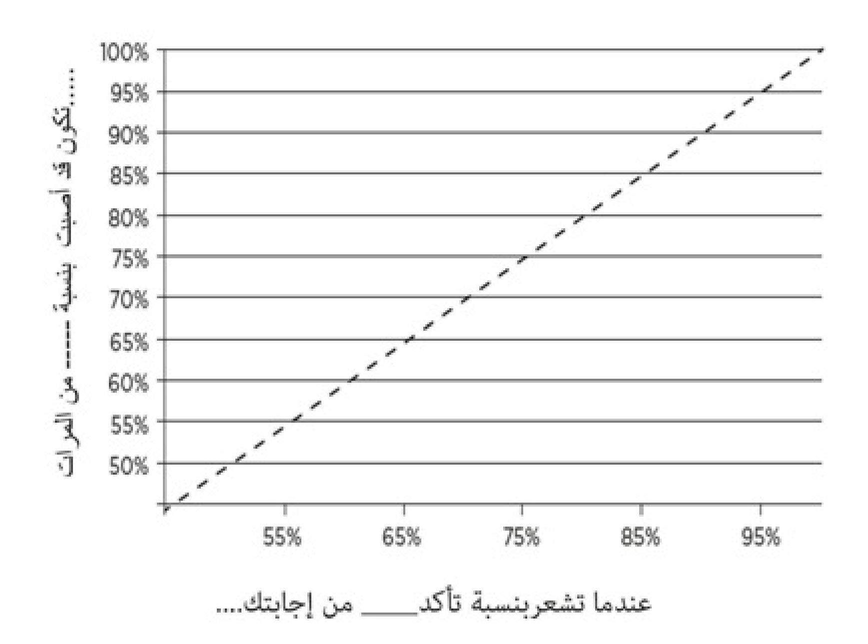
سبيل المثال، إذا وجدت أن عدد الأسئلة التي كنت متأكدًا منها بنسبة 55% هو 10 أسئلة، وأصبت إجابة 6 منها، فإن النسبة المئوية الإجمالية لمستوى اليقين لديك ستكون (6 ÷ 10) % = 60 %.

نتائجك

	العمود أ: عدد المرات التي أصبت فيها	العمود ب: عدد المرات التي كنت فيها مخطئًا	النسبة المئوية من المرات الذي تكون فيها على صواب على هذا المستوى من اليقين= أ) /أ + ب(
متأكد بنسبة 55%			
متأكد بنسبة 65%			
متأكد بنسبة 75%			
متأكد بنسبة 85%			
متأكد بنسبة 95%			

ثم افعل الشيء نفسه لمستويات اليقين الأخرى (متأكد بنسبة 65%، متأكد بنسبة

75%، متأكد بنسبة 85%، متأكد بنسبة 95%). يمكنك الحصول على صورة مرئية لمعايرتك من خلال رسم هذه النتائج الخمس على هذا الرسم البياني التالي - كلما اقتربت نقاطك من الخط المستقيم المنقوط، كانت تنبؤاتك أقرب لتوقعاتك.



لحسن الحظ، المعايرة هي مهارة يمكن اكتسابها بسرعة، كل ما يحتاجه معظم الناس ليصبحوا معايرين بارعين هي بضع ساعات من الممارسة – ضمن مجال واحد على الأقل، مثل أسئلة المعلومات العام الخفيفة (تريفيا)[77] (ستنتقل مهارتك في المعايرة في أحد المجالات، جزئيًا وليس كليًا، إلى المجالات الأخرى مع تكرار الممارسة).

الرهان يمكنه أن يكشف عن مدى يقينك فعلاً

تخيل أنك تتحدث إلى صديقة تكافح من أجل النهوض بمطعمها الخاص، فتطمئنها قائلًا: «تبلين بلاءً حسناً في هذا المجال! والسبب الوحيد وراء بطء المشروع هو أنه في بدايته، والجميع في البداية يواجه صعوبة في الحصول على زبائن!». أجابت، «شكرًا! أنا سعيدة لأنك تفكر بهذه الطريقة. هل يمكنك أن ترشح منتجاتي لزملائك في العمل؟»

تشعر فجأة ودون سابق إنذار بالتردد، وتعود بذاكرتك لما أخبرتك به صديقتك حول التراجع عن عمل ما باللحظة الأخيرة...وتدرك أنك لم تتذوق أبدًا الطعام التي تعده ولا يسعك إلا أن تسأل نفسك «ما مدى يقيني بقدرتها على تقديم خدمة جيدة؟»

محاولاتك بث الطمأنينة في نفس صديقتك قبل قليل لم تكن كذبًا، ولكنك لم تفكر مليًا في التفاصيل لأنها لم تبدُ مهمة. ولكن عندما شعرت بخطر حقيقي بتأثر سمعتك في حال لم تتمكن من التقدير الصحيح لقدرات صديقتك في تقديم الطعام، يتحول هدف عقلك من أن يكون «داعمًا لها» إلى «محاولة الحصول على إجابة صحيحة».

عبر عالم النفس التطوري روبرت كورزبان عن هذين النمطين بمثال[78] في كل شركة يتواجد مجلس للإدارة، يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الحاسمة للشركة في ما يتعلق بكيفية إنفاق ميزانيتها، وتقدير

المخاطر التي تستحق المغامرة، والوقت الذي ينبغي فيه تغيير الاستراتيجيات، وغيرها من القرارات. ويوجد أيضًا ناطق إعلامي يتمثل دوره في إعطاء بيانات عن قيم الشركة ورسالتها والمنطق وراء قراراتها.

إذا بدأ أحد المنافسين في الحصول على حصة سوقية، فقد يطمئن الناطق الإعلامي الخاص بالشركة الجمهور قائلًا «لسنا قلقين، علامتنا التجارية هي المفضلة لدى الشعب الامريكي منذ ثلاثين عامًا وستظل كذلك». ومع ذلك، إذا أتتك الفرصة للجلوس في اجتماع مجلس الإدارة، فقد تجد وراء الكواليس اتخاذ مجلس الإدارة هذه المخاطر على محمل الجد والبحث عن طرق لخفض التكاليف.

تخيل أن ذات الشركة تخصصت في إنتاج معجون الأسنان، وصرح الناطق الإعلامي مؤكدا أن: «منتجهم يجعل الأسنان أكثر بياضًا من أي منافس في السوق». ولكن لنفترض أن أستاذاً في طب الأسنان تواصل مع مجلس الإدارة قائلًا: «أود إجراء دراسة مستعينًا بمجموعات من الأشخاص، وسأعطي كل مجموعة معجونًا لعلامة تجارية مختلفة ليستخدموه دون إخبارهم بماهية العلامة التجارية، ثم أنشر النتائج التي توصلت إليها مهما كانت».

إذا كان أعضاء المجلس واثقين حقًا من أن منتج شركتهم فعال حقًا، فسيقولون: «هذا عظيم، إنها فرصة لإثبات أننا الأفضل!» ولكن على الرغم من تأكيدات الناطق الإعلامي، قد يقرر أعضاء المجلس أنهم ليسوا واثقين بما فيه الكفاية من أنهم سيفوزون بمثل هذه المسابقة، ولا

يستحق الأمر المخاطرة.

لا يفكر الناطق الإعلامي بما هو صحيح، بل يفكر في عواقب الموقف، كيف يحافظ على صورة الشركة ومصداقيتها. لكن مجلس الإدارة متحفز لتخمين أفضل صورة للحقيقة، لأن الشركة ستزدهر إذا صدق تخمينهم وستعاني إذا كانوا مخطئين. لذلك فالناطق الإعلامي يقول، والمجلس يراهن على قوله.

قد تستحضر كلمة رهان في أذهاننا سباقات الخيل وطاولات القمار، لكن معناها أوسع من ذلك بكثير. فالرهان هو أي قرار يؤول لمكسب أو خسارة شيء ذي قيمة، وقد يشمل ذلك المال أو الصحة أو الوقت أو السمعة كما في حالة مطعم صديقتك التي تحتاج دعمك. لذلك، عندما تفكر في مدى يقينك، ستكون إجابتك أكثر صراحة إذا بدلت من التفكير في سؤال: «ما الذي سأنجح في ادعائه دونما أي مساءلة؟» إلى «كيف لي أن أراهن على أمر ما إذا كان الرهان عليه يعرض أمرًا يهمني للخطر ؟»

قد يبدو المشروع الذي أعمل عليه في بعض الأحيان ميؤوسًا منه. على سبيل المثال – لنفترض موقفًا عشوائيًا: «الكتاب الذي أكتبه فظيع ويجب أن أستسلم». ولكن ما مدى يقيني من كوني في حالة فوضى مؤقتة؟ يؤكد الناطق الإعلامي لدي أنه متأكد من ذلك بنسبة 100% - ولكن دعونا نتجاهله، ونطرح سؤالًا على مجلس الإدارة بدلاً من ذلك: «لنفترض أنك ستربح 1000 دولار لتخمينك الصحيح ما إذا كنت ستظل

تشعر بهذه الحالة تجاه كتابك بعد أسبوع من الآن. كيف ستراهن؟»

الآن بعد أن أصبح المال مهددًا بالضياع، أشعر بالتردد وأبدأ في تذكر بعض مشاعر التشاؤم الماضية خلال رحلتي في كتابة كتابي، أو بعض المشاريع الأخرى، وعادة ما تختفي هذه السحابة المظلمة في يوم أو يومين ويبدو الأمر وكأنه رهان فأفضّل اختيار «نعم، من المحتمل أن أشعر بتحسن». ممارسة هذا التمرين لا يساعدنا في التخلص بطريقة سحرية من المزاج السيء، لكنه يخفف من حدته. لقد ساعدني بالفعل لإثبات أنني لن أكون على استعداد للمراهنة على دوام هذا المزاج، على الرغم من شعوري بدوامه إلى الأبد.

تذكر هذه النصيحة أثناء استحضارك المراهنة على معتقداتك: قد تحتاج إلى مزيد من التحديد حول ما تعتقده عن أمر ما من خلال إجراء اختبار افتراضي لإثبات أنك على صواب أو خطأ. على سبيل المثال، إذا كنت تعتقد أن «خوادم الكمبيوتر لدينا في غاية الأمان»، فقد يكون الاختبار الافتراضي شيئًا من هذا القبيل: لنفترض أنك وظفت مخترقًا لمحاولة اختراق أنظمتك، وفي حال نجاحه باختراقها ستخسر راتب شهر واحد. ما مدى ثقتك بفوز هذا الرهان؟

إذا كنت تعتقد «أنني كنت منطقيًا في هذا الخلاف مع شريكي، لكنه لم يكن كذلك»، فقد يكون الاختبار الافتراضي: افترض أنك أدليت بجميع تفاصيل الخلاف إلى طرف ثالث يتسم بالموضوعية، وطُلب منه الحكم بشأن الشخص الأكثر عقلانية بينكما. إذا حكم لصالحك فستربح

10 دولار، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فستخسر 1000 دولار. ما مدى ثقتك بفوز هذا الرهان؟

اختبار الرهان المكافئ

تهدف أمثلة الرهانات في القسم السابق إلى توليد إحساس نوعي بثقتك في اعتقادك. هل تشعر بالسعادة لقبول الرهان دون تردد؟ هل تشعر بالقليل من الشك؟ هل تشعر حقا بالتردد؟ في الحقيقة فإن ترددك أو عدم وجوده هو عامل يؤثر في درجة يقينك بصحة هذا الاعتقاد.

ويمكنك أيضًا الاعتماد على التفكير في الرهان لتحديد مدى يقينك كميًا، مما يساعدك على وضع رقم محدد لدرجة يقينك. أحيانًا أسمع تنبؤات تقنية طموحة مثل «ستصل السيارات ذاتية القيادة السوق في غضون عام!» ويكون رد فعلي الأول في كثير من الأحيان هو السخرية «حسنًا، هذا جنون». ولكن إلى أي مدى أنا متأكدة من خطأ هذه التوقعات؟

للإجابة عن هذا السؤال، أتصور أمامي خيارًا واحدًا بين رهانين محتملين. أستخدم تقنية اقتبستها من خبير صنع القرار دوغلاس هابرد تسمى «اختبار الرهان المكافئ ». وإليكم كيفية عمله في هذه الحالة: يمكنني المراهنة على السيارات ذاتية القيادة والحصول على 10000 دولار إذا وصلت السوق في غضون عام كخيار أول. أو أداء «رهان

الكرة» كخيار آخر: من خلال إعطائي صندوقًا يحتوي على أربع كرات إحداها رمادية. أمد يدي وأسحب كرة واحدة دون النظر إليها - إذا كانت رمادية، فأربح 10000 دولار.

رهان الكرة (1 من 4 فرص للفوز):	الرهان على السيارات ذاتية القيادة:
اسحب كرة من صندوق فيه أربع كرات إحداها رمادية اللون. لو سحبت الكرة الرمادية سأحصل على 10 آلاف دولار	إذا كانت السيارات ذاتية القيادة متاحة للشراء في غضون عام، أحصل على 10000 دولار.

أي رهان أفضله؟ أتردد للحظة، لكنني أشعر بسعادة أكبر تجاه رهان الكرة نظرًا لأن احتمال الفوز بالرهان على الكرة هو 1 من 4 (أو 25%)، فإن حقيقة أنني أشعر بمزيد من الثقة في رهان الكرة تعني ضمنيًا أنني واثق بنسبة تقل عن 25% من وصول السيارات ذاتية القيادة السوق في غضون عام.

دعونا نقلل من احتمالات الفوز في رهان الكرة، لنفترض أن الصندوق يحتوي على ستة عشر كرة، واحدة منها فقط رمادية. الآن ما

الذي أفضله: المراهنة على سحب الكرة الرمادية أو المراهنة على السيارات ذاتية القيادة في عام واحد؟

الرهان على السيارات ذاتية القيادة	رهان الكرة (1 من 16 فرصة للفوز):
إذا كانت السيارات ذاتية القيادة متاحة للشراء في غضون عام، أحصل على 10000 دولار.	السحب من صندوق به أربع كرات إحداها رمادية اللون. لو سحبت الكرة الرمادية، سأحصل على 10 آلاف دولار

هذه المرة، لاحظت تفضيلي المراهنة على السيارات ذاتية القيادة. وفي نهاية المطاف قد يفاجئنا التقدم التكنولوجي في الكثير من الأحيان، ربما تكون واحدة من الشركات التي تعمل على تقنية القيادة الذاتية هي في الواقع أبعد مما أعلنت عنه. يبدو الأمر غير مرجح ولكني أفضل الرهان على ذلك بدلاً من أن يحالفني الحظ في سحب الكرة الرمادية. وبما أن احتمال سحب كرة رمادية هو 1 من 16 (أو حوالي 6%)، فإن حقيقة أنني أفضل الرهان على السيارات ذاتية القيادة تعني ضمنيًا أن ثقتي في دخول السيارات ذاتية القيادة إلى السوق في عام واحد أكبر من 6%.

حسنا، دعونا نزد احتمال فرص الفوز بكرة الرهان قليلًا مرة أخرى لتصل إلى واحد من تسعة. الآن أيهما أفضل؟

الرهان على السيارات ذاتية القيادة	رهان الكرة (1 من 9 فرصة للفوز):
إذا كانت السيارات ذاتية القيادة متاحة للشراء في غضون عام، أحصل على 10000 دولار.	السحب من صندوق به تسع كرات إحداها رمادية اللون. لو سحبت الكرة الرمادية، سأحصل على 10 آلاف دولار

أشعر بالتردد فعلًا. تبدو الرهانات متكافئة أمامي ولا أرجح إحداها على الأخرى- وبما أننا نعلم أن احتمال الفوز بالرهان هو 1 من 9 (أو حوالي 11%)، فهذا يعني ضمنيًا أن ثقتي في أن تصل السيارات ذاتية القيادة إلى السوق في غضون عام تمثل حوالي 11%. ما زلت لا أعتقد أن التنبؤات بوصول السيارات ذاتية القيادة إلى السوق في غضون عام على الأرجح ستتحقق، لكنني انتقلت من قولي بشكل عفوي «هذا جنون» إلى تخمين أكثر صدقًا.

المهارة الأساسية المنشودة من الفصل السابق من خلال تجارب الفكر كانت نوعًا من الوعي الذاتي، بمعنى أن أحكامك مشروطة – وأن

ما يبدو صحيحًا أو معقولًا أو عادلًا أو مرغوبًا فيه يمكن أن يتغير عندما تُعدل بعض سمات السؤال غير المرتبطة به في ذهنك. تجارب التفكير التي شرحناها كلها أدوات مفيدة أستخدمها أنا وغيري بانتظام. ولكن الأكثر فائدة هو التحول في رؤية عقلك للاستنتاجات.

توجد مهارة أساسية منشودة في هذا الفصل أيضًا وهي: القدرة على التمييز بين الشعور بالادعاء والشعور بالمحاولة الفعلية لتخمين ما هو صحيح. فالشعور بالادعاء يبدو وكأنه ناطقك الإعلامي الذي يجعلك أنيقًا ومرتبًا. ويشعرك في أحيان أخرى بالتسرع كأنك تحاول تجاوز شيء ما، فتعبر الحركة الذهنية عن التصريح والإعلان والإصرار وربما الاستهزاءفي المقابل، تبدو محاولة تخمين ما هو صحيح وكأنك ترأس مجلس إدارة منوط باتخاذ القرارات وكيفية المراهنة. أمامك على الأقل ثانية أو ثانيتين من الوقت للإجابة عن سؤال لا تعرف إجابته. تبدو كما لو أنك تحدق في الأدلة محاولاً تلخيص ما تعرفه. وهنا تعبر الحركة الذهنية عن التقدير والتنبؤ والتقييم والدراسة.

تعد مهارات التحديد الكمّي لعدم تيقنك، والمعايرة، وأداء الرهانات الافتراضية قيمة في حد ذاتها. ولكن المهارة الأكثر قيمة هي امتلاك الوعي الذاتي ليكون قادرًا على معرفة ما إذا كنت تصف الواقع بصدق بأفضل ما لديك من قدرات.

الفصل الثالث

الازدهار بدون أوهام

7

التأقلم مع الواقع

في عام 1981، وبينما أبحر ستيف كالاهان وحده بقاربه، حدث ما لم يكُن بالحسبان، وانقلب القارب وغرق. بدت احتمالات بقاء كالاهان على قيد الحياة شبه مستحيلة، ومع ذلك، تمكن من النجاة باستخدام قارب مطاطي، غير أن موقعه بدا في مكان سحيق في قلب المحيط الأطلسي، بعيدًا عن خطوط الملاحة وسفن الشحن البحرية، وليس معه ما يكفيه من الماء والزاد. في تلك اللحظة، فعل كالاهان ما بوسعه فقط، من خلال تحديد المسار لأقرب شاطئ للإبحار نحوه، واتضح أنها جزر الكاريبي التي تبعد عنه مسافة 1800 ميل.

حياة الناجين من الغرق قاسية وشاقة؛ رمت الأمواج بالقارب المطاطي يمنة ويسرة فطافت حوله أسماك القرش، ثم غمسته بمياه البحر فظل مرتجفًا من برودة المياه التي حرقت جروحه بملوحتها.

لحسن حظه، استطاع كالاهان أن يبقى على قيد الحياة مستخدمًا رمحًا لاصطياد بعض الأسماك، كما استخدم أداة لجمع مياه

الأمطار ليشرب منها لاحقًا. واستطاع حساب كمية الماء التي يستهلكها يوميًا ليبقى على قيد الحياة، فكانت بمقدار ربع لتر، أي ما يملأ فمه بالماء كل ست ساعات تقريبًا. مع مرور الأسابيع، تمكن من إدراك الخطأ المحتمل في اتجاه إبحاره، مما أدى تدريجياً إلى توسيع نسبة خطأ تقديره للمسافة التي قطعها[79] واجه كالاهان قرارات صعبة في العديد من الفرص خلال يوم واحد، كانت فرصته أكبر في العثور على سفينة عابرة تنقذه إذا ظل مستيقظًا ليلًا، لكن ذلك سيجبره على استهلاك المزيد من الماء والطاقة بسرعة أكبر، بالإضافة إلى صعوبة استيقاظه لوقت أطول خلال النهار.

حين مرّت سفينة على مرمى بصره، كان عليه أن يقرر ما بين إطلاق إشارة استغاثة من مسدسه، إذا كانت الفرصة تستحق وجيدة بما يكفي لتلتقطها السفينة المارّة؛ أو انتظار أخرى إذا كانت السفينة بعيدة جدًا بما يمنعها من رصده فيحافظ على شعلاته القليلة الثمينة من النفاد.

كان عليه أن يصطاد بوفرة فلا ينفد طعامه. وفي كل مرة يصطاد فيها، ثمة تهديدات أخرى كنفاد طاقته دون جدوى، والمخاطرة بفقدان رمح الصيد ذاته أو إتلاف قاربه المطاطي.

في كل مرة اتخذ فيها كالاهان قرارًا، كان يوازن النتائج المحتملة، ويزن مخاطر خيار ما أمام آخر. كل قرار بمثابة رهان، وبلا ضمانات. «ليس أمامك سوى بذل أفضل ما تستطيع » ردد هذه الكلمات كأنها

تعويذة سحرية[80] ساقته الأمواج بسرعة ثمانية أميال في الساعة. وبمرور الأيام، فقد أكثر من ثلث وزنه حتى رصده أخيرًا قارب صيد قبالة ساحل جوادلوب، وأنقذه بعد ما كان هائمًا في البحر لمدة ستة وسبعين يومًا.

اتسم كالاهان بالانضباط في ترشيده استهلاك المياه والحفاظ عليها حتى تبقى معه خمسة مكاييل كاملة، أفرغها جميعًا الآن واحدًا تلو الآخر ليروي ظمأه بعد أحد عشر أسبوعًا من الجفاف، وأخيرًا حانت له الفرصة ليعبر عن كلمات الامتنان في نفسه قائلًا: «لقد نجوت».

تنحية اليأس بعيدًا

من أهم الاحتياجات الإنسانية هو الشعور بأننا بخير وأن الأمور تسير على ما يرام، الشعور بأننا لسنا فاشلين، وأن العالم من حولنا ليس مكانًا مروعًا، ومهما تُصيبنا الحياة بابتلاءات كثيرة، يمكننا التعامل معها. بالطبع، يصعب تلبية هذه الحاجة في مواقف الحياة أو الموت. لهذا السبب تلجأ الغالبية العظمى من الناس في حالات الطوارئ إلى أشكال مختلفة من الاستدلال القائم على الدوافع، مثل الإنكار والتفكير بالتمني والتبرير.

لكن المفارقة الصعبة هنا هو أن حالات الطوارئ هذه تستوجب منا تحري الأمور بنظرة واقعية دقيقة. كانت رحلة كالاهان بمثابة سيل من القرارات الصعبة المتتالية؛ تقدير المعدل الأدنى لاستهلاك الزاد والماء، وتقدير احتمال رصده من سفينة عابرة، والمفاضلة بين المخاطر

المختلفة. كلما اعتمدت أكثر على الاستدلال القائم على الدوافع، قلت قدرتك على اتخاذ قرارات صائبة في مثل هذه الحال.

تأمل كالاهان واقعه الجديد على حُطام سفينته، وأدرك أنه ليس بوسعه الاستمرار في خداع ذاته «أخفيتُ الحقائق عن نفسي أحيانًا، وخدعت أناساً آخرين أحيانًا أخرى، لكن لا أحد يمكنه خداع الطبيعة الأم، ربما يحالفني الحظ وتمر بعض أخطائي الصغيرة مرور الكرام، ولكن لا يمكنني الاعتماد على الحظ.»[81] السمة التي أنقذت كالاهان لم تكن نوعًا من الحصانة ضد الخوف أو الاكتئاب، كحال أي شخص آخر في موقف لا يحسد عليه، لقد كافح لتنحية اليأس بعيدًا. تمثلت هذه السمة في التزامه بإيجاد طرق لتنحية اليأس دون المساس برؤيته للواقع على حقيقته.

ومما بث في نفسه الأمل، أنه بدأ يحصي النعم المرسلة إليه، كالبصيرة التي قُذفت في قلبه قبل رحلته وأوحت إليه بشراء قارب نجاة مطاطي آخر أكبر. فأن تكون عالقاً في القارب المطاطي الصغير الملحق بالسفينة عند شرائها هو بئس العذاب.

واصل في تذكير نفسه بأنه يفعل كل ما في وسعه» ليس أمامك سوى بذل أفضل ما تستطيع. ليس أمامك سوى بذل أفضل ما تستطيع». وجد طرقاً لإخماد مخاوفه من الموت، ليس بإنكارها بل باستيعابها والتأقلم معها. قرر الاستفادة مما تبقى له من لحظات في كتابة دليل البحارة الواعدين «تفقد ما كتبته على متن القارب المطاطي،

حتى لو وجدتني ميتًا»، كما قال: «قد ينفع الدليل البحارة الآخرين، وخصوصًا هؤلاء الذين قد يمرون بتجربة كتجربتي، إنها آخر خدمة يمكنني تقديمها»[82]

طرق صادقة مقابل طرق خداعية للتأقلم

مما يدعونا للشكر والامتنان، أن المخاطر التي نواجهها في حياتنا اليومية نادرًا ما تكون مرتفعة إلى هذا الحد، ولكن على الرغم من ندرة المخاطر الحسّية المهددة لحياتنا، إلا أننا عرضة لتهديدات تقلب المزاج واحترام الذات التي نضطر إلى التصدي لها في أحيان كثيرة. يقفز القلق إلى ذهنك فجأة: «هل كان قراري بترك وظيفتي خاطئًا؟» أو «هل شعر زميلي بالإساءة؟». نتصدى لتلك المواقف إذا وجه أحدهم انتقادًا، أو أجبرنا على خيار لسنا راضين عنه، أو حينما نخفق في شيء ما، وكرد فعل منا، نتوصل لأفكار تُبقي المشاعر السلبية بعيداً عنا، كاستراتيجية للتأقلم مع الموقف.

يتعامل الناس مع هذه المقولة «التأقلم يتطلب خداع الذات!» على أنها من المسلمات، والخبراء ليسوا استثناءً. في كتاب «أخطاء مرتكبة (ولكن ليس من قبلي)» Mistakes Were Made But Not b y M، بحث عالما النفس كارول تافرس وإليوت آرونسون في صفة التبرير الذاتي، وهو نوع من الاستدلال القائم على الدوافع الذي تحاول إقناع نفسك باتخاذ الخيار الأفضل بعد وقوع الفعل. يدور الكتاب في

الغالب حول الجوانب السلبية للتبرير الذاتي- كيف يُلزمنا بالتمسك بالقرارات السيئة بدلاً من تغيير المسار، ويحكم علينا بتكرار أخطائنا بدلاً من التعلم منها. ورغم هذه السلبيات، أقر عالما النفس تافرس وأرونسون بأننا بحاجة على الأقل إلى قدر من التبرير الذاتي للحفاظ على صحتنا العقلية: «بدون التبرير الذاتي تتعمق الآلام داخلنا، ونعذب أنفسنا ندمًا على الطريق الذي لم نسلكه أو على الصعوبة التي نواجهها في الطريق الذي سلكناه»5[83] ولكن هل صحيح أننا بحاجة إلى تبرير ذاتي يمنعنا من تعذيب أنفسنا ندمًا على ما مضى؟» ألا يمكننا فقط ... أن نتعلم ألا نعذب أنفسنا بالندم؟

في كتاب «التفكير، بسرعة وببطء» (Thinking, Fast and Slow)، أشار عالم النفس الحائز على جائزة نوبل دانيال كانيمان إلى فائدة نفسية للاستدلال القائم على الدوافع وهي الصمود. سيصبح التعافي من الانتكاسات أسهل إذا استطعت تبرئة نفسك وإلقاء اللوم على أي شخص. يوضح الكاتب فكرته بمثال مندوب المبيعات المتجول، وهي وظيفة يمر صاحبها بفترات رفض مستمرة: «عندما تغلق ربة منزل غاضبة الباب في وجهي، فإن التفكير في جملة « كانت امرأة فظيعة» تتفوق بوضوح على» أنا مندوب مبيعات غير كفء»[84] ولكن هل هذان هما الخياران الوحيدان؟ بالطبع لا، يمكننا تعزيز أنفسنا بالقول: «نعم، لقد أخفقت هذه المرة، كلنا نرتكب أخطاءً» أو «نعم، لقد أخفقت هذه المرة. لكني أتحسن بمرور الوقت - اعتدت على غلق

الأبواب في وجهي كل يوم، والآن لا يحدث هذا إلا مرة كل أسبوع!»
يمكننا العثور على طريقة للتعافي من الانتكاسات لا تستلزم منا إلقاء اللوم على الآخرين - استراتيجية صادقة للتأقلم.

يمكنك الاطلاع على صفحات من تجربة تشارلز داروين الذي عانى من نوبات القلق الشديد، خصوصًا بعدما تعرض كتابه للنقد والهجوم الحاد. عبر عن آهاته ذات مرة في رسالة خاصة لصديقه «أشعر بالضعف والبلادة اليوم، وأكره الجميع وكل شيء حولي»[85] كان ضروريًا أن يتجنب داروين خداع نفسه، وألا يتغاضى عن النقد المشروع أو عن أخطائه. كما فعل كالاهان تمامًا، استمد داروين قوته من التفكير الصادق الهادئ بأنه كان يبذل قصارى جهده:

«كلما تنبهت إلى أخطائي الفادحة، أو إلى عملي غير المثالي، وإلى لحظات انتقادي بازدراء، وحتى لحظات الإشادة المبالغ فيها التي أورثتني الخجل من نفسي، كان يريحني التفكير بهدوء قائلًا لنفسي لمرات شتى «بذلت قصارى جهدي، وليس بالإمكان أفضل مما كان»[86] الكشاف ليس محصنًا من الخوف أو القلق أو انعدام الأمن أو اليأس أو أي من المشاعر الأخرى التي تحفز الاستدلال القائم على الدوافع، ويلجأ إلى استراتيجيات التأقلم كغيره، لكن ما يميزه هو الاهتمام البالغ باختيارها حتى لا تعبث بدقة حكمه على الأمور.

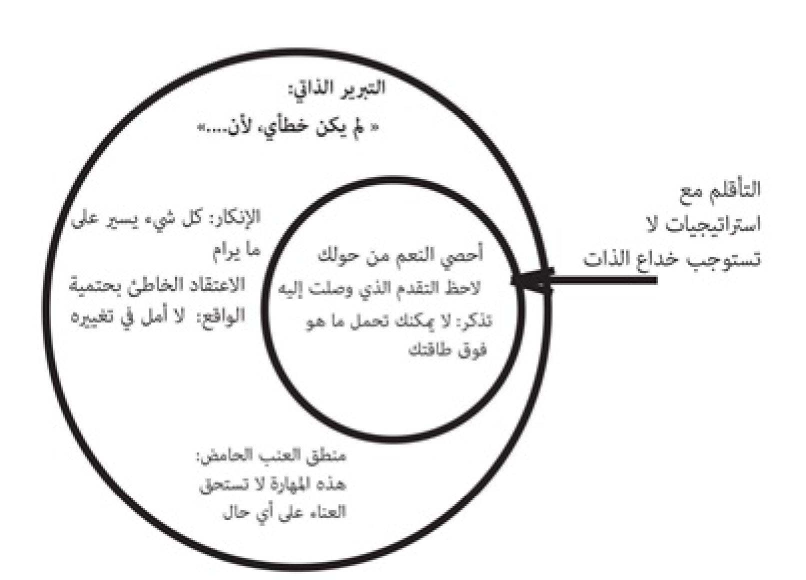
أحب استحضار جميع استراتيجيات التأقلم الممكنة في ذهني – وأتخيل كل الطرق التي تساعدنا في تجنب المشاعر السلبية المتراكمة

كأنها في صندوق عملاق مزيف. تدعوك بعضها إلى خداع ذاتك، فتنكر وجود المشكلة أو تُلقي اللوم على من لا ذنب له. ويذكرك البعض الآخر بحقيقة صادقة، مثل «عالجت مشاكل مثل هذه بنجاح من قبل». كما أن بعض استراتيجيات التأقلم المتاحة في الصندوق لا يدعوك إلى الادعاء (وبالتالي ليست خادعة للذات)، مثل أخذ نفس عميق والعد إلى عشرة.

عندما تنتابنا المشاعر السلبية، يبدو الأمر كما لو أننا نحاول الوصول بسرعة إلى الصندوق لالتقاط شيء ما، أي شيء يجعلنا نشعر بتحسن. نحن لا نولي اهتمامًا كبيرًا لنوع استراتيجية التأقلم التي نسحبها، وما إذا كانت تدعونا إلى خداع ذواتنا أم لا. فقط نلتقطها طالما أنها منطقية إلى حد ما وتجعلنا نشعر بتحسن.

ما أقترحه في هذا الفصل: تتميز استراتيجيات التأقلم بالوفرة والتنوع، ولست مضطرًا إلى سحب ما يصادفك من الصندوق. يمكنك دائمًا العثور على الاستراتيجية التي تبعث الهدوء في نفسك ولا تستلزم خداعًا ذاتيًا، إذا بحثت هناك لفترة أطول قليلاً. في ما يلي بعض الأمثلة الأكثر شيوعًا.

»صندوق« استراتيجيات التأقلم


التبرير الذاتي:
« لم يكن خطأي، لأن....»
الإنكار: كل شيء يسير على ما يرام
الاعتقاد الخاطئ بحتمية الواقع: لا أمل في تغييره
أحصي النعم من حولك
لاحظ التقدم الذي وصلت إليه
تذكر: لا يمكنك تحمل ما هو فوق طاقتك
منطق العنب الحامض:
هذه المهارة لا تستحق العناء على أي حال
التأقلم مع استراتيجيات لا تستوجب خداع الذات

ضع خطة

في إحدى حلقات المسلسل التلفزيوني »المكتب(The Office)«، طالبت الإدارة العليا مدير الفرع الثرثار مايكل سكوت بتسريح أحد موظفيه قبل نهاية الشهر. هذه من الأمور التي لا يحبذها (مايكل) ولا يفضل القيام بها، لذا ظل يؤجلها مرارًا وتكرارًا حتى بضع ساعات فقط على قضاء اليوم الأخير من الشهر، ولم يقرر بعد من سيترك العمل. يشير جيم هالبرت أحد موظفي المبيعات ساخرًا إلى موهبة مايكل الفذة في الإنكار قائلًا: «أعتقد أنه لا يزال يأمل في أن يتطوع شخص ما بمغادرة العمل، أو يتمنى أن يختفي قبل انقضاء الموعد النهائي»[87] هناك طرق خادعة للتأقلم مع ما نكرهه، مثل اللجوء إلى تبريرات تبين أسباب عدم ضرورة المهمة بالفعل، أو الإنكار المطلق لها كما هي حالة مايكل سكوت. ولكن يوجد أيضًا استراتيجيات صادقة للتأقلم، مثل الوصول إلى خطة افتراضية.

ذات مرة شعرت بالذنب حيال تصرف طائش قمت به بحق صديقتي وقضيت أسبوعًا أحاول تبرير سلوكي لنفسي. فحدثت نفسي حينًا «هل يجب الاعتذار منها؟ لا، ليس أمرًا ضروريًا، على الأرجح أنها لم تلاحظ». وفي أحيان أخرى كنت أفكر: «عمومًا، قد تكون سامحتني بالفعل». لم تبرد هذه المبررات الداخلية المتناقضة نار حيرتي، ولذا اضطررت إلى الاستمرار في طرح الأسئلة والجدال مع نفسي مرارًا

وتكرارًا.

ثم سألت نفسي أخيراً: «حسنًا، لو افترضت أنه من الواجب أن أعتذر، كيف أعتذر؟ لم يستغرق الأمر مني وقتًا طويلاً لصياغة الاعتذار في رأسي، وفي المقابل تخيلت رد فعل صديقتي، فتوقعتها تشكرني بامتنان، وليست غاضبة مني. وبمجرد أن أصبح احتمال الاعتذار مقبولًا، عدت إلى سؤالي الأصلي: «هل يجب الاعتذار منها؟» وكانت الإجابة أكثر وضوحًا: «نعم، يجب أن أفعل».

من اللافت للنظر أن هذا الدافع في استنتاج «هذا ليس صحيحًا» يتضاءل في وجود خطة ملموسة لما كنت تفعله إذا كان ذلك الشيء صحيحًا. ليس شرطًا أن تكون خطة محكمة ولا معقدة، وإنما بسيطة مثل: «هكذا سأشرح أسباب الإخفاق لفريقي...» أو «هذه الطريقة التي سأتبعها للبحث عن وظيفة جديدة...»ويكفينا آثارها العظيمة في إزالة شعور الاعتماد على الإنكار الزائف للتأقلم مع الواقع.

انظر إلى الجانب المشرق

في منتصف نقاش ما، قد يتسلل الشك إلى عقلي بأنني قد أكون على خطأ، وهذا الاحتمال لا يشعرني بالراحة، فألجأ إلى إبعاد هذه الفكرة من ذهني والتركيز على صورتي بالحفاظ على ماء وجهي.

عوضاً عن ذلك، أذكر نفسي بالجانب المشرق في الموقف، وأذكر

نفسي بأن التنازل عن الحجة يُعلي من شأني، ويجعلني أكثر مصداقية في قضايا أخرى، لأنني أثبتُ أنني لا أتشبث برأي واهٍ، بل إن الجدال استثمار في مستقبلي لتنمية قدرتي على الإقناع.

قد يكون الجانب المشرق لفقدان وظيفتك هو عدم اضطرارك لتحمل زملائك المزعجين في العمل، وقد يكون الجانب المشرق في لقاء كارثي هو تحويله إلى قصة مسلية ترويها لاحقًا، فالدروس التي تستخلصها من أخطائك هي الجانب المشرق فيها، وطوق النجاة الذي يحول دون الوقوع في أخطاء مماثلة في المستقبل.

وليس الهدف من هذا السلوك إقناع نفسك بحلاوة سوء الحظ، ولا البحث عن تبريرات كما في منطق »الليمون الحلو«. وإنما البحث عن الجانب المشرق في تجربتك دون خداع عقلك بإقناعه أنها تجربة مشرقة بأكملها، فهذا ما يكفيك لاستيعاب الأمور على حقيقتها بجميع جوانبها من مظلم ومشرق.

التركيز على هدف مختلف

شارك صديق لي يدعى جون شارك في تأسيس شركة برمجيات. وفي أيامه الأولى، قضى معظم وقته في إجراء المقابلات وتعيين الموظفين الجدد المحتملين. سرعان ما لاحظ شيئًا أزعجه: كان يتوقع أن يشعر بالسعادة عند تعيين مهندس موهوب مهتم بالمنصب، فالمهندسون ذوو الجودة العالية قادرون على إحداث نقلة نوعية في نجاح شركة

برمجيات ناشئة كشركته، وبدلاً من ذلك، شعر جون بشيء أقرب إلى خيبة الأمل أو المرارة في حلقه، كان يدقق في عمل المهندس بحثًا عن العيوب وآملًا في العثور على عذر لرفضه.

متأملًا في سلوكه، أدرك جون قائلًا: «دائمًا ما أتباهى بكوني أفضل مبرمج في هذه الشركة»، ولذا تولد من هذا الشعور دافع لتشويه سمعة «منافسه»، كاستراتيجية للتأقلم من أجل حماية احترامه لذاته.

أدرك جون أن هدفه بأن يكون أفضل مبرمج في الشركة غير واقعي، ناهيك عن نتائجه العكسية تجاه شركته الناشئة. لذلك قرر إعادة توجيه تركيزه ومراجعة هدفه: بدلاً من التباهي بكونه مبرمجًا رائعًا، قرر التباهي بكونه خبيرًا ذكيًا في اكتشاف المبرمجين الموهوبين، كان خيارًا مرضيًا لجون يخدم هدفه الأساسي وذا قيمة لمنصبه بدلاً من أن يؤدي إلى نتائج عكسية.

كان يمكن أن تسوء الأمور أكثر وأكثر

أطلق على صيف عام 1993 «اللحظة الأكثر خيبة للآمال في تاريخ علاج مرض نقص المناعة البشرية[88] علق المرضى البائسون آمالهم لسنوات عديدة على دواء جديد يسمى أزيدوتيميدين (AZT)، كان من المفترض أن يساعد في تأخير ظهور المرض. وأشارت التجارب الطبية المبكرة في الولايات المتحدة إلى أن مادة الأزيدوتيميدين (AZT) فعالة.

ومع تلك الآمال، أجرت مجموعة بحثية أوروبية أيضًا دراسة عن مادة الأزيدوتيميدين (AZT). وبعد ثلاث سنوات من جمع البيانات نشرت في عام 1993 نتائجها التي كانت فادحة ومحطمة للآمال: لم يعمل الأزيدوتيميدين (AZT) بشكل أفضل من الدواء الوهمي، نجا 92% من الأشخاص الذين تناولوا مادة الأزيدوتيميدين (AZT) مقارنة بـ 93% ناجيًا ممن تناولوا العلاج البديل.

ومما زاد الطين بلّة، عدم وجود عقاقير أخرى في طور الإعداد، فقد توقفت الحكومة عن البحث عن بدائل بعد ما أظهرت التجارب المبكرة فعالية مادة الأزيدوتيميدين (AZT)، فاستسلم العديد من الباحثين النشطاء، وغرق العديد من المرضى في الاكتئاب-كان الوعد الكاذب بفعالية مادة الأزيدوتيميدين (AZT)، هو ما يجعلهم صامدين.

في ظل شعور الخيبة والرغبة في الاستسلام، لم يستسلم الباحث الناشط ديفيد فرانس وزملاؤه، وفي ثنايا حديثه عن تاريخ مرض نقص المناعة البشرية في كتابه:

«كيف تنجو من الطاعون

«t o Survive a Plague

وصف ديفيد مجموعة صغيرة من الباحثين النشطاء تسمى

مجموعة العمل العلاجي(the

Action Group)الذين تابعوا عملية اختبار العقاقير لحظة بلحظة وأدركوا أن فرص العثور على دواء معجزة في الحال ضئيلة جدًا. أصابتهم الأنباء بخيبة أمل كبيرة ولكن لم يسمحوا لها أن تحطم آمالهم.

كان معظم الباحثين الناشطين في فريق العمل العلاجي مصابين بفيروس نقص المناعة البشرية (AIDS). كيف حافظوا على معنوياتهم على الرغم من علمهم بواقع فرص نجاح العلاج الضئيلة؟ استطاعوا ذلك جزئيًا من خلال التركيز على امتنانهم للأشياء التي كان يمكن أن تكون أسوأ، وصف فرانس اجتماعًا خلال ذلك الصيف المحبط على لسان أحد النشطاء، وهو رجل يدعى بيتر ستالي:

ربما قدر لنا أن يرى بعضنا بعضًا نموت واحدًا تلو الآخر، ولا نطيق رؤية ذلك بالفعل. فإن كان لا مفر من ذلك، فلا أزعم أن ما نعيشه الآن أفظع مما سيأتي، وليس بأيدينا تغيير الكثير مما نحن عليه الآن.. أنا ممتن لرفقة أناس مثلكم، ولا يمتلك الناس هبات كهذه [89]كانت قدرة فريق العمل العلاجي على إبقاء الإيجابية دون إنكار حقيقة وضعهم قوة حاسمة، قوة ستصبح ذات قيمة خاصة في الأشهر التالية، كما سنرى عندما نعود إلى قصتهم في الفصل 14.

هل أثبتت الأبحاث أن من يخدع نفسه يصير أكثر سعادة؟

ربما قرأت أحد الكتب أو المقالات العديدة التي نشرت في الثلاثين عامًا الماضية بعناوين مثل: «الأسباب التي تجعل خداع الذات صحيًا لعقلك»[90](Why Self-Deception Can Be Healthy for You) أو «خداع أنفسنا: القوة الخفية لخداع الذات»[91](Kidding Ourselves: The Hidden Power of Self-Deception) أو »واقعية المكتئبين وسعادة المتوهمين»[92] (Depressed People See the World More Realistically—And Happy Delusional) تلخص هذه الكتب والمقالات مبحثًا فرعيًا شائعًا من مباحث علم النفس التي تدعي اعتماد صحتنا العقلية على الاحتفاظ «بأوهام إيجابية» حول أنفسنا وحياتنا.

قبل أن تلقي بكتابي من النافذة وتبدأ محاولات خداع الذات وصولًا إلى السعادة، دعنا نلق نظرة فاحصة على هذا البحث. أمامك ملخص كتبته بنفسي عن منهجية لدراسة نموذجية في هذا المجال قدمها عالم نفس في جامعة واشنطن يدعى جوناثان براون – اقرأها بنفسك وعبر عن رأيك فيها[93] يطلب براون من الناس تقييم صفاتهم الإيجابية مقارنة بأقرانهم مثل «المسؤولية» و «الذكاء».

وجد أن الأشخاص الذين يتمتعون باحترام عالٍ للذات يميلون إلى تصنيف أنفسهم على أنهم أفضل من المتوسط في هذه السمات الإيجابية.

وبالتالي، يستنتج براون أن الصحة النفسية مرتبطة بـ «تحيزات

التعزيز الذاتي ».

هل تبادرت إلى ذهنك أي مشكلة الآن؟

حسنًا، انتظر للحظة. براون لا يعلم أبدًا ما إذا كانت تقييمات الناس لأنفسهم دقيقة أم لا. إنه يفترض ببساطة أنه إذا ادعى شخص ما أنه أفضل من المتوسط، فيجب أن يكون تحت تأثير «تحيزات التعزيز الذاتي». ولكن الكثير من الناس حقًا أفضل من المتوسط في أي خصلة يقيمون أنفسهم على أساسها، بعضهم أكثر مسؤولية من المتوسط، والبعض الآخر أكثر ذكاءً من المتوسط، وهكذا. لذا فإن الطريقة المثلى لتلخيص هذه النتائج ستكون ببساطة: «يتمتع الأشخاص الذين يتحلون بالكثير من السمات الإيجابية باحترام عالٍ للذات»[94] لسنا بحاجة إلى الاستناد إلى «تحيز التعزيز الذاتي» في هذه القضية على الإطلاق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وصف معتقدات الناس بأنها «متحيزة» أو «أوهام» دون تحديد معيار موضوعي للواقع لمقارنتها به هي آفة منتشرة طوال بحث خداع الذات. ومن أكثر الأوراق البحثية استشهادًا على نطاق واسع في علم النفس هي ملخص لحالة الأوهام الإيجابية، وهي مراجعة لمقال نشر عام 1988 وشارك في تأليفه جوناثان براون مع عالمة النفس في جامعة كاليفورنيا تشيلي تايلور، بعنوان «الوهم والرفاهية: منظور نفسي اجتماعي على الصحة العقلية ». إذا سبق أن قرأت مقالًا أو كتابًا عن فوائد خداع الذات، فمن المحتمل أنه استشهد بهذا البحث. يمكنك القول بأنه مزيج بين الأوهام والمعتقدات الإيجابية

من خلال تلخيص أسلوبه. في ما يلي فقرة نموذجية:

ارتبطت الأوهام الإيجابية بأحاديث السعادة. الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير من احترام الذات والثقة بالنفس، ويحدثون غيرهم بقدرتهم على السيطرة على حياتهم، والآملين في السعادة مستقبلًا هم أكثر سعادة من الأشخاص الذين يفتقرون إلى هذه التصورات في الوقت الحاضر[95] لاحظ التبديل الذي حدث بين الجملتين الأولى والثانية في تلك الفقرة. تدعي الجملة الأولى أن السعادة مرتبطة بـ «أوهام إيجابية» حول حياتك. لكن الجملة الثانية الداعمة لها تدعي أن السعادة مرتبطة فقط بالمعتقدات الإيجابية في حياتك التي لا نملك دليلًا للشك في صحتها.

في بعض الأحيان، يقرر الباحثون في وقت مبكر من البحث الحقائق التي يجب أن تكون صحيحة عن الناس، ثم يعتبرون أن من يقول خلاف ذلك يكذب على نفسه خداعًا لذاته. طور عالما النفس هارولد ساكيم وروبن غور استبيان خداع الذات في السبعينات يفترض أن «الأشخاص المفرطين في الكذب على أنفسهم هم الأكثر سعادة[96] ». اعتمدت النتائج على طريقة الإجابة على سلسلة من الأسئلة حول نفسك على مقياس من 1 (« لا على الإطلاق») إلى 7 (« إلى حد كبير(«

أحد الأسئلة هو «هل شعرت بالغضب من قبل؟» إذا أجبت برقم 1 أو 2 من 7، تُصنّف على أنك متغطرس. ولكنني أحتك ببعض الأصدقاء الذين عرفتهم لأكثر من عقد من الزمان، ويمكنني تعداد

المرات القليلة التي رأيتهم فيها غاضبين. ومع ذلك سيُصنفون على أنهم مخادعون لذاتهم إذا أجابوا بصدق على هذا السؤال.

وتزداد الأسئلة غرابة بعد ذلك، حتى إن إحداها يسأل: »هل سبق لك أن شعرت برغبة في ممارسات شاذة؟»، وآخر هو: «هل تبرر للمعتدين والمتحرشين ؟» وبالمثل إذا أعطيت إجابة 1 أو 2 (من أصل 7) على هذه الأسئلة، فمن المفترض أنك تكذب على نفسك[97] لا يوضح هذا البحث صورة كاملة عن خداع الذات.، لكنه يخبرنا شيئًا عن الباحثين أنفسهم.

وعلى الرغم من كل العيوب الجسيمة التي تعتري هذا البحث «خداع الذات يسبب السعادة»، لا ننفي أبدًا السعادة التي يحققها خداع الذات في كثير من الحالات، لكنها لا تأتي إلا بعواقب سلبية تتمثل في إضعاف قدرتك على الوصول إلى حكم صحيح. وبتوفر العديد من طرق التأقلم التي لا تنطوي على خداع الذات، فلماذا التشبث بها؟

الاقتراحات الواردة في هذا الفصل مثل وضع خطة، والبحث عن الجانب المشرق، وتغيير هدفك هي مجرد عينة من بعض الطرق التي وجدها الكشافون لإدارة مشاعرهم، وتختلف الاستراتيجيات باختلاف طبيعة الأشخاص. يتأقلم أحد أصدقائي مع النقد المؤلم من خلال استحضار الشعور بالامتنان تجاه ناقده، هذه الاستراتيجية تناسبه بينما لا تناسبني على الإطلاق، إذ اخترت أن أتأقلم من خلال التركيز على مدى تحسني في المستقبل إذا فكرت في النقد بصدق.

مع تكرار الممارسة، ستنمو قدرتك على اقتناء استراتيجيات تأقلم جديدة مناسبة لك، تذكر دائمًا: لا تتنازل! قدرتك على الرؤية بوضوح ثمينة، ويجب أن تقاوم الراحة العاطفية التي ترغمك على التضحية بها. الخبر السار هو أنك لست مضطراً لذلك.

8
تحفيز الذات دون خداعها

عندما كنت في السادسة عشرة من عمري، فكرت بجدية في الانتقال إلى مدينة نيويورك بعد تخرجي من المدرسة الثانوية سعيًا وراء مسيرة مهنية على خشبة المسرح، كنت أعلم أن فرص تحقيق ذلك ضئيلة وليست في صالحي، فالتمثيل طريق غير ممهد لكسب العيش، ناهيك عن طرق التمثيل المسرحي الوعرة. زاد ولعي في تلك الفترة بالمسرح حتى كنت أقضي أمسياتي أغني بالتزامن مع مقطوعتي الموسيقيتين المفضلتينRent ولحن Les Miserables على قرص مضغوط وأنا أتخيل أداءها على مسرح برودواي.

جمعتني الصدفة بممثل مسرحي ناجح، فسألته عما يجب أن أفعل للوصول إلى حلمي على الرغم من فرصي الضئيلة. قال لي: «تباً للفرص الضئيلة! الحياة مخاطرة. ولكن إذا كنت تريدين المسرح فاسعي إليه. وإذا خفتِ من الفشل، فسيتحول خوفك إلى نبوءة ذاتية التحقيق».

أطلقتُ على عبارته تلك تسمية نموذج نجاح الثقة بالنفس: إذا أقنعت ذاتك بالنجاح، سيتولد داخلك دافعٌ لتجربة أشياء صعبة وستتحلى بالمثابرة في مواجهة النكسات، وستؤدي مثل هذه المحاولات إلى أن يصبح تفاؤلك في نهاية المطاف ذاتي التحقيق. ومن ناحية أخرى، إذا وضعت نصب عينك الفرص الضئيلة المتاحة لك، أو فكرت فقط في احتمالات الفشل، فلن تنال سوى تثبيط العزيمة ورفض المحاولة، وسيصبح تشاؤمك نبوءة ذاتية التحقيق أيضًا.

كلما تصفحتَ الصور التحفيزية على منصات التواصل الاجتماعي مثل Pinterest أو Instagram سترى نموذج الثقة بالنفس في كل مكان. وهاكم أحد الأقوال الشائعة المنسوبة إلى هنري فورد[98]: «سواءٌ اعتقدتَ أنك تستطيع أو لا تستطيع، فإنك على حق». وآلاف الملصقات واللافتات المحفزة المعلنة[99] تذهب أيضًا ناحية قول أشياء من قبيل: «اعتقدَتْ أنها تستطيع فعل ذلك، فنجحت فيه». وهناك الكثير من الأمثلة الأخرى على لسان عدد من الكتاب والمدونين المحفزين كمثل:

«لا تتحقق أعظم نجاحات العمل أو الحياة باتباع الفرص الضئيلة. لكل قاعدة استثناء، واللعنة على هذه القاعدة إن لم تكن أنت استثناءها!»[100] «إذا كرست حياتك بكل شغفٍ للوصول إلى هدفك، فستصل إليه لا محالة، لكن عليك أن تكون صادقًا في الرغبة بالوصول إليه.»[101] «لكي تُحقق النجاح، لا بد من إيمان لا يتزعزع في هدفك وقدرتك على تحقيقه . . . وسيضعف إيمانك وتقل ثقتك بنفسك إذا

استمررت في توقع نتائج سلبية.»[102] «ستحقق النجاح إذا آمنت كل خلية في جسدك بذلك»[103]

لم تظهر أقوال الفيلسوف ويليام جيمس على العديد من المنشورات المحفزة على موقع التواصل Pinterest، ولكنه كان من أوائل دعاة الثقة بالنفس في القرن التاسع عشر. يقدم جيمس في مقالته الأكثر شهرة «الرغبة في الإيمان» مثالًا أخّاذًا لدعم نظريته، فيقول: «تخيل أنك تسلقت جبلًا. ولسوء حظك، وجدت نفسك عالقًا على حافة شاهقة لا مفر منها سوى قفزة شاقة إلى قمة أخرى قريبة.» ويستطرد جيمس قائلًا:

«تحلّ بالإيمان بأنك ستنجح، وأن أقدامك قوية وستساعدك على القفز بنجاح. أو لك الخيار أن تشك في قدراتك وتفكر بكل المقولات البراقة التي تفتقت عنها قريحة العلماء بخصوص الاحتمالات المتعددة، وسيؤدي ذلك إلى ترددك طويلًا وانعدام ثقتك بنفسك، وشعورك بالتوتر وبارتجاف قدميك، ثم ستقفز في لحظة يأس وينتهي بك المطاف أن تسقط في الهاوية»[104].ثم أردف جيمس: «العديد من المواقف في حياتنا تشابه هذا المثال، إن اختيارك للإيمان بنجاحك، بغض النظر عن المخاطرة أو الصعوبة، هو الطريقة الوحيدة لاستدعاء الإرادة للنجاح». هل كان جيمس محقًا؟ إذا كان بإمكانك الضغط على زر معين لتصبح متفائلًا بفرصك اللامنطقية في النجاح، فهل ستفعل؟

الرؤية الدقيقة لفرصك الضئيلة تساعدك على الاختيار بين الأهداف

كما هو متوقع، لم أتّبعْ نصيحة صديقي الممثل. وحتى في سن السادسة عشرة، لم أتمكن من تقبل فكرة بدء مساري المهني دون إجراء بحثٍ مفصلٍ عن هذه الخطوة أولاً.

ولتوضيح الصورة بخصوص سوء الفرص الضئيلة المتاحة أمام أي ممثل مسرحي طموح: فمن أصل 49,000 عضو في اتحاد الممثلين الوطني، ينال 17,000 فقط فرصة عمل تمثيلي في السنة. ومن بين أولئك الحاصلين على فرصة عمل، يبلغ متوسط الراتب السنوي 7,500 دولار أمريكي[105]، والأعضاء المسجلين في النقابة هم الأكثر نجاحًا مقارنة بغيرهم من غير المسجلين، فهؤلاء أحوالهم أسوأ بالفعل.

بطبيعة الحال، قد يحظى أي فرد بفرصة نجاح أفضل أو أسوأ مما قد توحي به الفرص الإجمالية، اعتماداً على مدى موهبته أو عمله الدؤوب أو شخصيته الجذابة أو حسن علاقاته. إلا أنَّ الفرص الإجمالية هي معيار مهم يجب الدراية به والاستناد إليه. فكلما قلت الفرص، كان عليك أن تكون أفضل وأسعد حظًا للتغلب عليها.

تحدثت مرة مع صديقة أخرى لي فاعلة في مجال العمل الاستعراضي، وقد أعطتني نصيحة مختلفة عن تلك التي أعطاها الممثل الأول، فقد قالت لي: «اعلمي أن الوضع صعبٌ هنا، وهذا لا يعني

بالضرورة أنه لا ينبغي عليك السعي وراء هدفك، ولكن اسألي نفسك: هل أنت على يقين بأن التمثيل هو المهنة الوحيدة التي تشعرين بالشغف تجاهها؟»

كان جوابي على هذا السؤال «لا» (وقد سبب ذلك ارتياحًا كبيرًا لوالديّ). وجدتُ مجالات أخرى مثيرة للاهتمام، وكنت على يقين من أنني سأكتشف المزيد بمجرد التحاقي بالكلية. لكن بالنسبة لغيري ممن لديهم شغف وحيد وهو التمثيل، أو ممن قد يمتلكون موهبة في التمثيل أكثر مني، فإن الفرص الضئيلة قد تستحق ذلك العناء. ولتقدير هذه العوامل بنجاح، تحتاج إلى صورة دقيقة وواقعية لهذه الفرص الضئيلة.

هذه هي المعضلة الكبرى في نهج الثقة بالنفس للتحفيز، فبما أنه لا يُطلب منكَ طبقًا لهذا النهج التفكير بشكل واقعي في المخاطر، سيستحيل استثارة أسئلة مثل: «هل هذا الهدف مرغوب فيه بما يكفي ليستحق المخاطرة؟» أو «هل توجد أهداف أخرى مرغوبة بالمثل لكن بمخاطر أقل؟» إن هذا النهج يفترض ضمنيًا عدم حاجتك إلى اتخاذ قرار ما، وأنك موجود بالفعل على المسار الصحيح، وبالتالي فلا توجد خيارات أخرى تستحق الموازنة.

في الحقيقة، من الملاحظ أن ويليام جيمس قد بنى حجته لقيمة الثقة بالنفس اللاعقلانية في قصة قفزة الجبل المحفوفة بالمخاطر على عدم وجود قرارات أخرى متاحة. وهو لا يتيح لك الفرصة لمقارنة

خيارات متعددة أو ممارسة العصف الذهني للأفكار التي ربما فاتتك. كل ما تستطيع فعله هو محاولة أداء القفزة بنجاح.

في مثل هذه الحالة، حيث لا يوجد سوى مسار واحد متاح، قد لا يفيد وجود صورة واقعية لفرص نجاحك على هذا المسار، ولكن كم مرة تتكرر هذه الحالة في حياتنا؟ حتى في سيناريو تسلق الجبال الواقعي، لا يوجد أبدًا خيار واحد، أمامك خيارات شتى، كالتسلق إلى جانب الجبل الآخر بدلًا من محاولة القفز إلى قمة قريبة، أو البقاء على هذه الحال أملًا في وصول الإنقاذ. وأيّا كان ما ستختاره منهما، سيعتمد أيهما أفضل رهاناً من القفز على تقديرك لفرص نجاحهما النسبية.

وعلى الرغم من أن خطاب «سر وراء حلمك» يجعل الأمر يبدو وكأن الجميع بداخلهم حلم واحد فقط، إلا أن معظم الناس يستمتعون بفعل أشياء شتى ويجيدونها، أو يمكن أن يصبحوا جيدين في بعضها. ستلحق بنفسك الضرر لو استمررت في تحقيق هدف معين دون أن تسأل نفسك: «هل هذا الهدف يستحق السعي مقارنة بالأشياء الأخرى التي يمكنني القيام بها؟»

في هذه المرحلة، قد تفكر: «بالتأكيد، فإن الصورة الدقيقة للفرص الضئيلة مهمة أثناء اختيار مسارك. ولكن بمجرد وصولك لقرار ما، سيمكنك حينها التحول إلى التفاؤل اللاعقلاني من أجل التنفيذ».

وليس «التحول إلى التفاؤل اللاعقلاني» بتلك البساطة طبعًا. لا

يمكنك إجراء حساب مدروس وواقعي للمخاطر ثم محوها من ذاكرتك. لكن افترض أنك تستطيع، فهل من الممكن أن تفعل ذلك؟ ستوضح الأقصوصتان التاليتان سبب إصراري على قول «لا».

الرؤية الدقيقة للفرص تساعدك على تحسين خطتك بمرور الوقت

منذ أن كانت شيلي أرشامبو في المدرسة الثانوية، كانت عازمة على أن تكون الرئيس التنفيذي لشركة تقنية رائدة يومًا ما[106] وفي عام 2001، شعرت أنها أخيرًا على وشك تحقيق هذا الحلم. ظلت تترقى في المناصب في شركة التقنية IBM لمدة خمسة عشر عامًا لتصبح أول امرأة أمريكية من أصل أفريقي في تاريخ الشركة تشغل منصبًا تنفيذيًا دوليًا. كانت شيلي على استعداد للفرص الضئيلة، وتولت منصبًا كمسؤول تنفيذي في شركتين تقنيتين أخريين بعد مغادرتها شركة IBM.

لسوء الحظ، كان عام 2001 هو ذروة الطفرة في عالم الانترنت وازدهاره. فاض وادي السيليكون بالمسؤولين التنفيذيين الجدد الذين يتمتعون بخبرة وعلاقات أكثر منها، وجميعهم يتنافسون معها لشغل مناصب الرئيس التنفيذي، يا له من توقيت سيئ بالفعل! أدركت شيلي أن لديها خيارين: إمّا التمسك بهدفها الأصلي في استهداف شركة تقنية من الطراز الأول وبالتالي فعليها مواجهة فرصٍ أكثر ضآلة مما كان عليه الأمر سابقًا، أو تعديل هدفها عبر إسقاط شرط استهداف شركة من

«الطراز الأول» واستبداله بترميم شركة تتعثر مع فرص أفضل للارتقاء بوضعها، أي اختيار شركة تواجه المتاعب، ولكن فرصة شيلي لدخولها أسهل وكذلك فرصتها لتحسين وضع تلك الشركة عبر تطبيقها لإدارة قوية فيها.

مالت شيلي للخيار الثاني، ونجحت بعدما عُينت رئيسًا تنفيذيًا لشركة Zaplet، وهي شركة ناشئة كانت مفلسة تقريبًا في ذلك الوقت.، وبعد مرور أربعة عشر عامًا على تعيينها استطاعت شيلي تطوير الشركة من Zaplet إلى MetricStream حتى ضمت الشركة 1,200 موظف وارتفعت قيمتها لأكثر من 400 مليون دولار.

لا يوجد في الواقع الذي نعيشه فرق واضح بين مرحلتي «صنع القرار» و «التنفيذ» في السعي إلى تحقيق هدف ما. بمرور الوقت سيتغير موقفك، أو ستتجدد معلوماتك وتضطر إلى مراجعة تقديرك للفرص الضئيلة.

رؤية دقيقة للفرص الضئيلة تساعدك على تقدير قيمة رهانك على النجاح

على مدار الثمانينيات، أسس رجل الأعمال نورم برودسكي شركة مراسلة بقيمة 30 مليون دولار تسمى Perfect Courier. ومن أجل نمو أسرع، قرر الاستحواذ على شركة منافسة متدهورة تسمى Sky Courier. ضخ نورم مبلغًا قيمته 5 ملايين دولار من شركة Perfect

Courier إلى شركة Sky Courier للنهوض بها، ولكنه لم كافياً لإنقاذها، لذا عززها بمليوني دولار أخرى ولم يفلح الأمر، فمدها ببعض من إيرادات شركة Perfect Courier مرة أخرى. علم برودسكي أنه كان يراهن بشكل فعال على قدرة إحدى شركاته على إصلاح الأخرى، لكنه لم يكن قلقًا حيال الأمر فقال: «لم يخطر ببالي أبدًا أنني قد لا أستطيع تحقيق النجاح لشركة Sky Courier»[107] ولسوء الحظ، تلقى برودسكي صفعتين إحداهما تلو الأخرى. كانت أولاهما انهيار سوق الأسهم في شهر أكتوبر لعام 1987 مما أدى إلى خسارة مبالغ طائلة، وثانيهما هو الصعود السريع لأجهزة الفاكس وتطورها. فمن يحتاج الآن إلى خدمة البريد السريع لإرسال مستندات مهمة بينما يمكن إرسالها ببساطة عبر جهاز فاكس؟[108] بحلول الخريف التالي، انهارت شركة Sky Courier وسقطت شركة Perfect Courier في الهاوية معها. ومما زاد الأمر إيلامًا اضطرار برودسكي إلى تسريح الآلاف من الموظفين. وقد عبر بمشاعر الحزن والأسى قائلًا: «أسستُ شركتي الجميلة والآمنة والمربحة، ثم دمرتها بتعريضها لمستوى من المخاطر لم يكن عليها مواجهته أبدًا».

يقول الرأسمالي الاستثماري بن هورويتز في كتابه «الحقيقة القاسية حول الأمور الصعبة» The Hard Thing About Hard Things بأنه لا فائدة من التفكير في فرص نجاحك الضئيلة عند تأسيس شركة. فهو يقول: «عند تأسيس شركة ما، لا بد من وجود إجابة حاسمة حول مصير شركتك دون الاعتماد فقط على فرصك الضئيلة للنجاح.

فعليك العثور على تلك الفرص بشتى الطرق»، ثم أردف: «لا يهم ما إذا كانت فرصك للنجاح تسعة أعشار أو واحدًا بألف، ستظل مهمتك لا تتغير في تحقيق النجاح[109] ولكن حتى لو لم تتغير مهمتك، يبقى السؤال المطروح هو إلى أي مدى أنت مستعد للرهان على قدرتك على النجاح في تلك المهمة. إذا كانت شركتك تتمتع ب 9 فرص للنجاح من أصل 10، فمن الأفضل أن تبذل الغالي والنفيس في سبيل نيلها. أما إذا كانت فرصتك تُقَدَّر في حدود 1 من 1000، فربما من الأفضل الحذر من خوض تلك المخاطرة.

إنَّ رؤيتك الدقيقة للفرص الضئيلة لا تتوقف أبدًا على قيمتها الكبيرة، ومع هذا فهي ستضعنا في مواجهة التحدي النفسي التالي: إذا استطعت الحصول على رؤية دقيقة لواقع الفرص الضئيلة، فكيف ستتجنب الإحباط؟ كيف تحفز نفسك على بذل قصارى جهدك، مع العلم بأن «قصارى جهدك» قد لا يكون كافيًا في نهاية المطاف؟

رهانات تستحق المجازفة

عندما قرر (إيلون ماسك) تأسيس شركة طيران فضائيّة، ظنّ أصدقاؤه أنّه مجنون. كان ماسك قد حقق للتو ربحًا يقدر بأكثر من 18 مليون دولار من بيع مؤسسته التجارية الثانية شركة PayPal، وراهن بهذه الأرباح الطائلة على شركة الطيران الفضائية الواعدة SpaceX.

حذروه قائلين:

«ستخفق لا محالة وتخسر كل أرباح شركة PayPal»، حتى توسل إليه أحد أصدقائه مرة ليشاهد مجموعة من مقاطع الفيديو للصواريخ المنفجرة في السماء، على أمل إيقاظه من أضغاث أحلامه[110] معظم القصص حول شخص يتبع «حلمه المجنون» تسير على وتيرة «لا يمكن ردعه، لأنه يعرف في قلبه أن المشككين كانوا مخطئين»، لكنها ليست الطريقة التي تسير على خطاها هذه القصة. عندما أخبره أحد أصدقائِهِ باحتمالية أن يفشل، أجاب: «حسنًا، أوفقك الرأي. أعتقد أنه يوجد احتمال للفشل»[111] في الواقع، كان تقدير ماسك لفرص نجاح إطلاق مركبة SpaceX إلى الفضاء من الأساس حوالي 10%.

بعد عامين، قرر ماسك استثمار معظم أرباحه المتبقية من شركة PayPal في تأسيس شركة سيارات كهربائية تسمى Tesla. وقدّر أيضًا فرص نجاحها بما يقرب من 10%.

تركت فرص النجاح الضئيلة التي خصصها ماسك لنجاح مشاريعه الخاصة العديد من الناس حائرين. وأثناء ظهور ماسك في البرنامج التلفزيوني 60 Minutes في عام 2014، حاول المذيع سكوت بيلي فهم منطق ماسك، وهذا جزء من الحوار بينهما:

إيلون ماسك: حسنًا، لم أعتقد حقًا أن شركة Tesla ستنجح. واعتقدت أننا سنفشل على الأرجح..

سكوت بيلي: هل تقول إنك لم تتوقع نجاح الشركة؟ إذن لماذا

المحاولة من الأساس؟

إيلون ماسك: إذا كان الأمر مهمًا بما يكفي فعليك المحاولة، حتى لو كانت النتيجة المحتملة هي الفشل[112] شعر الناس بالارتباك والحيرة لانخفاض توقعات ماسك بنجاح شركتيه لأنهم دائمًا ما يفترضون أن الدافع الوحيد المحفز لفعل شيء ما هو كون احتمالية نجاحه مرتفعة. لكن الكشاف لا تحفزه فكرة «سينجح الأمر» بل بالأحرى فكرة «هذا رهان يستحق المجازفة «.

أغلب الناس على وفاق بالفعل مع فكرة «رهان يستحق المجازفة» في بعض المواقف على الأقل. وللتوضيح بمثال بسيط، لنفترض أن شخصًا ما عرض عليك رهانًا برمي حجر نرد. إذا استقر على العدد 6 ستربح 200 دولار، وإذا لم يكن الأمر كذلك ستخسر 10 دولارات. هل ستجازف؟

بكل تأكيد! هذا رهان جيد تستطيع تقدير مدى جدواه عن طريق حساب قيمته المتوقعة. هذا هو متوسط المبلغ المتوقع الذي يحققه الرهان في كل مرة، في حال تكراره عددًا لا نهائيًا من المرات.

الاحتمال	قيمة الاحتمال
1 من أصل 6 فرص للحصول على رقم 6	ربح 200 دولار

5 من أصل 6 فرص للحصول على رقم آخر	خسارة 10 دولارات

لحساب القيمة المتوقعة للرهان، اضرب احتمالية كل نتيجة في قيمتها ثم أضف تلك النتائج للحصول على الناتج النهائي. بالنسبة لهذا الرهان، ستكون القيمة المتوقعة هي:

([1/6 احتمالية الفوز] 200 دولار) + ([5/6 احتمالية الخسارة] -10 دولارات) = 33.33 دولار - 8.33 دولار = 25 دولار

بعبارة أخرى، إذا جربت هذا الرهان عدة مرات، فإن متوسط المبلغ الذي ستربحه في كل مرة هو حوالي 25 دولارًا، وهو ليس مبلغًا سيئًا تكسبه بمجرد رمي حجر نرد! فهذا إذن رهان يستحق المجازفة، على الرغم من أن نتيجته الأكثر ترجيحاً هي الفشل.

إن تقييم احتمالات رهان الحياة الواقعية - مثل تأسيس شركةٍما أكثر تعقيدًا ويتطلب مجهودًا أكبر، كما أن النتائج المحتملة ليست محددة بشكل جيد كما هي في حالة إلقاء حجر نرد. فالاحتمالات في كلتا الحالتين غير متوازية وتنطوي «قيمتها» على العديد من العوامل إلى جانب المال، ومن هذه العوامل: ما مقدار المتعة التي تحصل عليها من إدارة شركة كهذه؟ هل تعود عليك بالنفع من خلال شبكة علاقات جيدة ومهارات مفيدة، حتى لو فَشِلَت؟ ما هو الوقت المستغرق للنهوض بها؟ ما مقدار الوقت المقضي في الفاعليات الاجتماعية؟

ومع ذلك، ستظل الفرصة سانحة أمامك لإجراء تقدير تقريبي، وذلك أفضل من العدم. كما رأينا، قدّر إيلون ماسك فرصة النجاح لشركة Tesla نسبة 10% وفرصة فشلها بنسبة 90%. ولكن نجاحها له قيمة هائلة، تتلخص في تحويل فكرة السيارات الكهربائية من أضغاث أحلام إلى واقع سائد على نطاق واسع، وتكريس الاتجاه نحو تحرير المجتمع من اعتماده على الوقود الأحفوري. وحتى في حالة الفشل، اعتقد ماسك أنه لا يزال هناك شيء واحد يستحق أن تنجزه شركة Tesla، قال ماسك معبرًا للمذيع بيلي «اعتقدتُ أنه يمكننا على الأقل معالجة التصور الخاطئ في عقول الناس تجاه السيارة الكهربائية؛ فهم يعتبرونها قبيحة وبطيئة ومملة كعربة الغولف».

كان منطق ماسك حول شركة SpaceX مشابهاً: فهي لها ما يقرب من 10% من فرص النجاح في مقابل 90% من فرص الفشل. ولكن نجاحها له قيمة ضخمة. إن تطوير الرحلات الفضائية وتوفيرها بسعر أرخص من شأنه أن يجعل من الممكن للبشرية أن تستعمر المريخ يومًا ما، مما سيساعد على حماية جنسنا البشري من المخاطر الكارثية على الأرض. وحتى لو فشلت شركة SpaceX، فلن يكون مضيعة للوقت لو حققوا بعض التقدم بالفعل، فسّر ماسك ذلك قائلًا: «إذا كان بإمكاننا التقدم ولو قليلًا إلى الأمام، فحتى لو متنا قد تتمكن شركة أخرى لاحقًا من الاستمرار في ما بدأناه والوصول إلى الهدف، وبذلك نداوم على فعل بعض الخير للبشر»[113] ماسك يفكر في رهانات TESLA وSPACEX

الاحتمال	قيمته
10% فرصة للنجاح	تُحدِث الشركة تأثيرًا كبيرًا في واحدة من المشكلات الأكثر إلحاحًا التي تواجه البشرية الاستدامة، السفر إلى الفضاء
90 ٪ فرصة للفشل	يخسر ماسك استثماره، ولكنه لم يُحَطَّم معنويًا. ربما تحرز الشركة بعض التقدم في حل المشكلة.

بشكل عام، بدا رهان كل من شركتي Tesla وSpaceX جيدًا لماسك، على الرغم من أن النتيجة الأكثر احتمالًا لكل منهما كانت الفشل.

توجد طريقة أخرى للتفكير فيما إذا كانت قيمة الرهان المتوقعة إيجابية أم لا، وهي تخيل المجازفة به عدة مرات. هل تفوق قيمة النجاحات المتوقعة قيمة الإخفاقات المتوقعة؟ شخص مثل إيلون ماسك ربما لديه الوقت والمال لمحاولة إطلاق عشر شركات على الأقل مثل Tesla وSpaceX وإنجاحها. لكن إذا اعتمد ماسك على تخمينه بأن تسع من تلك الشركات العشر قد يثبت فشلها لاحقًا، فإن السؤال الأساس الذي يطرح نفسه هو: هل يستحق الأمر الفشل تسع مرات في مقابل نجاح كبير واحد؟

في الواقع، لن تضطر أبدًا لتكرار نفس الرهان عدة مرات. ولكن

ستتاح لك الفرصة للمراهنة على العديد من الفرص المختلفة طيلة حياتك. ستواجه فرصًا للرهان في تأسيس شركتك وفي حياتك المهنية على نطاق أوسع، ورهانات على فرص الاستثمار، والمراهنة على الثقة بشخص آخر، أو طرح سؤال صعب، أو الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك. وكلما زادت الرهانات الإيجابية المتوقعة التي تراهن بها، زادت ثقتك في التقدم إلى الإمام بشكل عام، حتى لو كان كل رهان بمفرده بعيدًا عن تحقيق النجاح الأكيد.

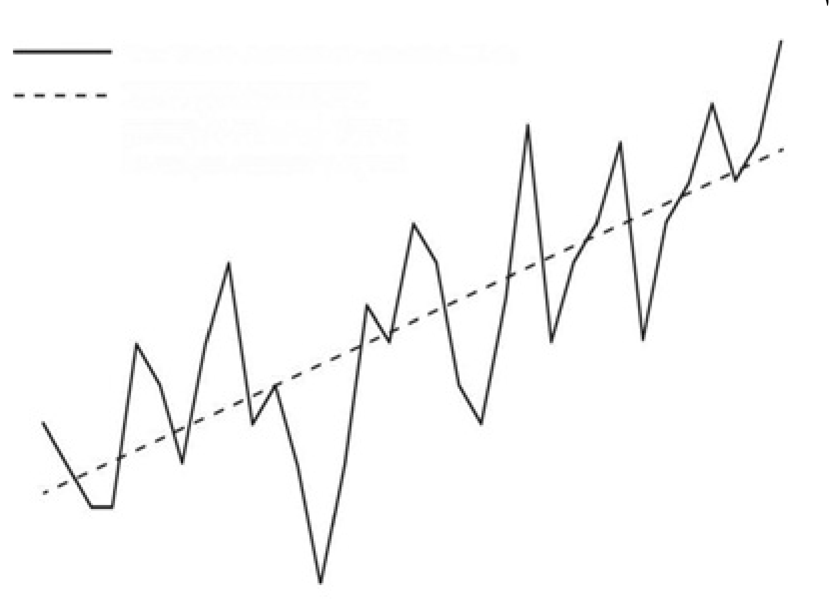
قبول التباين يمنحك الاتزان

في العادة لا أُعيرُ اهتمامًا كبيرًا للرياضة، لكن ما جذب انتباهي لها هو مشاهدتي لمقابلة تلفزيونية مع تريفور باور، وهو رامي كرات في فريق كرة القدم الأمريكية كليفلاند إنديانز. لعب باور مؤخرًا بشكل جيد ضد فريق هيوستن أستروس، وأحرز سلسلة من النقاط المتتالية بواقع 6 رميات ناجحة، وعندما طُرِح عليه سؤال في إحدى المقابلات التلفزيونية عن سر نجاحه، أجاب باور، «التباين العشوائي، ولن تستمر السلسلة، بل لا بد أن تنقطع في مرحلة ما»[114] ابتسمت لسماعي هذا الجواب مع شعوري بالذهول، عندما يُطلب من الجميع تقريبًا شرح نجاحهم، فهم يقدمون تفسيرًا مثل: «بدأت تدريباتي الإضافية تؤتي ثمارها أخيرًا» أو «هذا لأنني آمنت بنفسي». لكن كم عدد المرات التي سمعتَ فيها شخصًا يعزو نجاحه إلى «التباين العشوائي»؟

(باور) كان محقاً، وانتهت سلسلته المتتالية بعد فترة وجيزة، سأله مذيع آخر حول العدد المرتفع بشكل غير عادي من الجولات التي سجّلها لاعبون آخرون ضده مؤخرًا. أجاب باور: «لا بد أن تتعادل نتائجي مع الآخرين في يوم ما. لا يمكنني الاستمرار في إحراز معدلات عالية لدوران الكرة لكل دورة حول القاعدات، وهذه هي الطريقة التي تُسجَّل بها نقاطي الآن»[115] يتقلب معدل «دوران الكرة لكل دورة حول القاعدة» للرامي كثيرًا خلال فترات زمنية قصيرة، مما يعني أن الإحصائيات تصور التباين العشوائي وليس مهارة اللاعب. لذلك كانت وجهة نظر باور أنه ليس من المنطقي القلق بشأن ارتفاع معدل دوران الكرة لكل دورة حول القاعدة. مرة أخرى، كان على حق، وفي الموسم التالي، كان باور واحدًا ممن حققوا أدنى معدلات الدوران للكرة لكل دورة حول القاعدة في اللعبة[116]

نتائجك فيها الكثير من التباين

ولكن إذا فهمت التباين وتوقعته، فلن يؤثر ذلك على إحساسك بالتقدم



التأثير النفسي لتوقع التباين

قد يكون من المحفز أن تؤمن بيقين تام بالفوز، لكنه ليس إيمانًا واقعيًا - فدائمًا ما ستكون هنالك بعض العناصر المرتبطة بالصُدَف في كل محاولة، ومع مرور الوقت ستتقلب نتائجك، ستؤكد بعض رهاناتك النتائج الجيدة، والكثير منها سيُضعفها.

ولكن طالما واصلتَ الرهان على القيمة الإيجابية المتوقعة، فإن هذا التباين سيختفي في الغالب على المدى الطويل. إن ترسيخ هذا

التباين في توقعاتك له تأثير جانبي لطيف يتمثل في منحك الاتزان. بدلاً من الشعور بالفرح عندما تؤتي رهاناتك ثمارها، والإحباط عندما لا تؤتيها، ستكون عواطفك على علاقة بخط اتجاه التباين.

ليس الهدف هنا هو نسبة كل نجاحاتك إلى الحظ، لكن الهدف يتمثل في بذل قصارى جهدكَ والفصل ذهنيًا ما بين الدور الذي يلعبه الحظ في نتائجك والدور الذي يلعبه صنع القرار، والحكم على نفسك بناءً على الأخير. إليكَ مثالًا على تحليل (باور) لنتائجه في إحدى المباريات:

ليست رمية عظيمة، لكني أدافع عن الحكمة من رميها. انطلقت نحو جاسون، لم تكن فكرة سديدة. ثم، حاولت الوصول إلى برايان أثناء رمي الكرة السريعة، حاولت الرجوع بسرعة إلى القاعدة، كانت رمية جيدة، لَكنه استطاع صدها بمضربه[117] لاحظ كيف أثنى على نفسه، ثم لامها، ثم عاد وأثنى عليها - وكل ذلك بناءً على جودة خياراته في الرمي، بغض النظر عن نتائجها.

التأقلم مع المخاطر

شغل جيف بيزوس منصبًا مجزيًا ومريحًا كمستثمر مصرفي في مدينة نيويورك في عام 1994. كان يفكر بشكل متزايد في الاستقالة لإطلاق شركة افتراضية متخصصة بهذا الشيء الجديد المثير أيامها المسمى «الإنترنت».

لكنه أراد أن يتأكد من قدرته على رؤية فرصه الضئيلة التي تواجهه بشكل واضح. وفقًا لتقديره، نمت حوالي 10% من الشركات الناشئة على الإنترنت لتصبح شركات ناجحة. ظن بيزوس أن مستوى مهارته وفكرته التجارية كانا أفضل من المتوسط، لكنه علم أيضًا أن ذلك لم يكن مبررًا لتجاهل احتمالات خط الأساس تمامًا. كان قد أخذَ كل الجوانب في الحسبان، وقد قَدَّرَ فرص نجاحه بحوالي 30%.

ما هو شعوره حيال هذا المستوى من المخاطرة؟ هل يستطيع تحمل احتمالية الفشل؟ تخيل بيزوس أن يكون عمره ثمانين عامًا وهو يسترجع خيارات حياته. لم يكن فقدان مكافأة وول ستريت لعام 1994 من الأشياء التي كان سيهتم بها بعد عقود. ولكن تفويت فرصة المشاركة في نمو الإنترنت كان بالتأكيد سيكون واحدًا من مصادر الندم الشخصي له لو حدث. وصل بيزوس إلى قرار حاسم: «إذا فشلتُ، فلا بأس، سأكون فخورًا جدًا عند بلوغي 80 عامًا من العمر بحقيقة أنني قد حاولت»[118] كان هذا هو الدافع وراء القرار الذي اتخذه في نهاية المطاف، فقد ترك بيزوس وظيفته، وأسس الشركة التي من شأنها أن تصبح لاحقًا Amazon.

يفترض نموذج تحفيز «الثقة بالنفس» أنه إذا اعترفتَ بإمكانية الفشل، فستتحطم معنويًا أو تخشى المخاطرة. وأن أولئك الباذلين قصارى جهدهم نحو النجاح دون التفكير في الفشل هم المحققون له. بينما عمليًا يبدو أن الأمور تسير في اتجاه معاكس، فقبول احتمال

الفشل مقدمًا يعني التحرر والجرأة وعدم التردد. إنه ما يمنحك الشجاعة لتحمل المخاطر المطلوبة لتحقيق شيء كبير.

عندما أشاد أحد المذيعين بإيلون ماسك لكونه لا يعرف الخوف في تأسيس الشركات التي يعتقد الآخرون أنها مجنونة، اعترف ماسك بأنه يشعر بالخوف بقوة. لكنه تعلم إدارة هذا الخوف من خلال التعامل مع احتمالية الفشل. وأوضح قائلًا: «ما يساعد حقًا هو الإيمان بالقدر. إذا قبلتَ الاحتمالات، فإن ذلك يقلل من الخوف. لذلك في بدايات تأسيس SpaceX، قدرتُ احتمالات النجاح بأقل من 10%، وتقبّلتُ احتمالية الفشل»[119] الأشخاص الذين يعملون في المشاريع الصعبة والذين يدركون ارتفاع مخاطر الفشل لديهم بشكل عام لا يتعمقون في هذه المخاطر على أساس يومي. عندما يستيقظون في الصباح، فإنهم محفزون بأهداف أكثر واقعية – مثل حضور اجتماع الطرح العام المنعقد الأسبوع المقبل، وتحقيق الهدف الذي حددوه والمتمثل في شحن منتجهم الأول الشهر المقبل، والتغلب على تحدي الاستعداد لحالات الطوارئ، وتسجيل التقدم الذي أحرزوه حتى الآن، وإرضاء الأشخاص الذين يعتمدون عليهم.

ولكن في تلك اللحظات التي يقررون فيها ما هي المخاطر التي يجب أخذها أو استذكار الماضي للتفكير في خيارات حياتهم، فإن الشعور بالرضا تجاه الرهان الذي يجازفون من أجله - حتى لو فشل – هو ما يصنع كل الفرق. قرأت سطرًا من منشور مدونة منذ سنوات

واستقر في قلبي، ولا يزال يعطيني إحساسًا بالعزيمة عند قبول الرهان على شيء يستحق المجازفة رغم مخاطره. ربما يساعدكَ هذا السطر كما ساعدني: «إذا جاءت النتائج السيئة، ستحتاج إلى الدخول في حالة ذهنية، وتومئ برأسك قائلًا: كنتُ أعلمُ بوجود هذه الورقة بين أوراق اللعب وبفرصي الضئيلة بالفوز، وسأكرر نفس الرهانات مع نفس الفرص المتاحة»[120] في الفصل السابق، تعلمنا كيف نختار استراتيجيات التأقلم للتعامل مع العواطف مثل القلق وخيبة الأمل والندم والخوف. تنطوي بعض استراتيجيات التأقلم على خداع الذات، والبعض الأخرى ليست كذلك - فلماذا نتشبث بالنوع الأول من تلك الاستراتيجيات؟

وينطبق نفس المنطق على استراتيجياتنا لتحفيز أنفسنا على الطموح والمخاطرة والمثابرة عندما تصبح الأمور صعبة. يطالبك نهج الجندي للتحفيز تصديق أشياء غير صحيحة – ومنها أن فرص نجاحك الضئيلة لا تهم طالما أنك تؤمن بنفسك، وأن الفشل ليس خيارًا، وأن «الحظ» لا علاقة له بالنجاح.

ربما تكون الروح المعنوية للجنود فعالة على المدى القصير على الأقل. لكنه نوع هش من الروح المعنوية، نوع يتطلب منك تجنب أو تبرير المعلومات الجديدة التي قد تهدد قدرتك على الاستمرار في الإيمان بالنجاح.

أما الكشاف فهو يعتمد على نوع مختلف من الروح المعنوية. فبدلاً من أن يحفزه وعد النجاح المضمون، فإن الكشاف يستقي

التحفيز من القبول برهانٍ ذكي سيشعرُ بالرضا تجاهه - سواءٌ نجح ذلك الرهان أم لم ينجح. حتى لو كان احتمال نجاح رهان ما منخفضًا، فالكشاف يعلم أن احتمالات نجاحه الإجمالية على المدى الطويل أعلى بكثير، طالما استمر بخوض رهانات جيدة. هو محفزٌ بمعرفة أن السقطات شرٌ لا مفر منه، ولكنها ستختفي على المدى البعيد، وعلى الرغم من إمكانية حدوث الفشل، إلا أنه مقبولٌ أيضًا.

نهج الكشاف في الروح المعنوية لا يطلب منك التضحية بالقدرة على اتخاذ قرارات دقيقة، بل هو نوع قوي من الروح المعنوية، نوع لا يتطلب حماية من الواقع، لأنه متأصل في الحقيقة.

9
التأثير دون ثقة مفرطة

رأينا في الفصل السابق كيف قدّر جيف بيزوس قبل تأسيس شركة أمازون فرصة نجاح فكرته التجارية بما يقرب من 30%. لكنه بالتأكيد لن يعترف بذلك للمستثمرين المحتملين.. أليس كذلك؟ لماذا قد يقوم شخص بتمويل رائد أعمال يعرض فكرته بهذه الطريقة: «لنكن على بينة من البداية، من المحتمل أن يفشل مشروعي»؟

في الواقع، شارك بيزوس عدم يقينه ذاك مع مستثمريه المُحتَمَلين. في كل مرة يعرض فيها فكرته كان يُبَلّغ الحاضرين بالآتي: «أعتقد أن فرصتكم في خسارة أموالكم المستثمرة تبلغ نسبتها 70%، لذلك لا تستثمرونها ما لم تكونوا تستطيعون تحمل خسارتها»[121] مع مرور الوقت ونمو شركته، واصل بيزوس التحدث بصراحة عن عدم اليقين الذي يحيط بمستقبل شركته. في لقاء تلفزيوني على قناة CNBC التلفزيونية عام 1999 قال: «لا يوجد ضمان بأن Amazon.com ستحقق نجاحًا باهرًا. وما نحاول القيام به معقد للغاية»[122] بحلول عام 2، كانت شركة أمازون على أعتاب أن تصبح الشركة الأكثر قيمة في العالم.

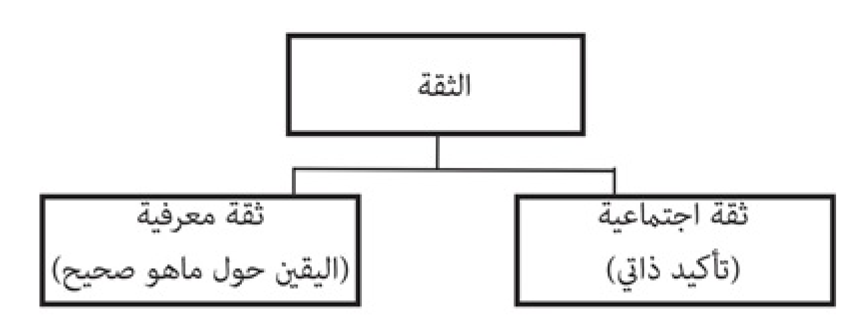
وفي خريف ذات العام أخبر بيزوس موظفيه في اجتماع على مستوى الشركة بما يلي: «من المتوقع أن تفشل أمازون يومًا ما. إذا نظرنا إلى الشركات الكبيرة، فإن أعمارها تميل إلى أن تكون أكثر من ثلاثين عامًا، وليس أكثر من مائة عام»[123] تشير الحكمة الشائعة إلى أنه كلما زدتَ معتقداتك ثقةً، كلما كُنت أكثر تأثيرًا. الثقة هي قوة مغناطيسية تجذب الناس للاستماع إليك ومتابعتك والشعور بأنك واثقٌ من ما تفعله. إذا بحثت عن نصيحة حول الطريقة التي تجعلك شخصًا مؤثرًا أو مقنعًا، فستجد الكثير من المواعظ ترشدك نحو الإيمان بالذات، منها على سبيل المثال:

«لا يستطيع شخصٌ ما إقناع الآخرين على الدوام إلا إذا تمتع بيقين مطلق»[124] «السر وراء كل رائد أعمال ناجح هو إيمانه القوي بذاته»[125] «لا يحب الناس آراءً ذات احتمالاتٍ متعددة، بل يريدون يقينًا جازمًا»[126] لا تبدو هذه النصائح ذات فائدة ملموسة للكشاف، إذا كنت صادقًا فكريًا، فلن تشعر باليقين تجاه أي شيء حولك. لحسن الحظ، وكما هي الحال مع قصة جيف بيزوس، فإن الحكمة الشائعة ليست صحيحة بالكامل. في هذا الفصل، سنوضح بعض الأساطير حول العلاقة ما بين الثقة بالنفس والتأثير في الآخرين، ونرى الطريقة التي يُسَيّر الكشاف طبقًا لها تلك العلاقة بنجاح.

هناك نوعان من الثقة

الثقة هي واحدة من تلك الكلمات التي نستخدمها دون تمحيص النظر في معانيها المختلفة. المعنى الأول هو الثقة المعرفية، أو مدى يقينك بما هو صحيح. هذا هو نوع الثقة الذي استكشفناه في الفصل السادس. إذا عبرت عن حديثك قائلًا «أنا متأكدٌ بنسبة 99% من أنه يكذب»، أو «أضمن نجاح هذا الأمر»، أو «من المستحيل أن يفوز الحزب الجمهوري»، فإنك تعبر بشكل أكبر عن ثقتك المعرفية.

وبمعزل عن ذلك النوع من الثقة، توجد هنالك ثقة اجتماعية، أو ما يمكن تسميته التأكيد الذاتي، وطبقًا لها: هل تشعر بالراحة في المواقف الاجتماعية؟ هل تتصرف بحكمة كمن يستحق أن يكون هناك، وتشعر بالأمان في نفسك ودورك في المجموعة؟ هل تتحدث بطلاقة كشخص يستحق أن يستمع له الآخرون؟



عادة ما نخلط بين مفهومي الثقة المعرفية والثقة الاجتماعية ونعاملهما كمصطلح واحد، حيث يسهل علينا تصور شخصٍ ما لديه كلا نوعي الثقة، مثل قائد يرفع معنويات فريقه بحديث حماسي ملهم حول يقينه بالنجاح دون وجود ذرة من الشك. أو يمكننا أيضًا تصور شخص آخر يفتقر إلى كلا نوعي الثقة، كمن يتلعثم ويتوتر أثناء حديثه

متمتمًا: «- إيبيي... لستُ متأكدًا مما يجب علي أو علينا فعله هنا ...»

لكن الثقة المعرفية والثقة الاجتماعية لا يجب أن يعاملا كمصطلح واحد. وبالنظر إلى السيرة الذاتية للكاتب (بنجامين فرانكلين) ندرك أن شخصيته كانت مليئة بالثقة الاجتماعية وسحر الحضور والروح المرحة والكلمات البليغة، مما مكّنه من تكوين صداقات قوية وبناء مؤسسات جديدة طيلة حياته. هو كان في الأساس أحد مشاهير فرنسا، حيث كان محاطًا باستمرار بنساءٍ شغوفاتٍ به كُنَّ يدعونه «Cher Papa» (الوالد العزيز بالفرنسية)[127] ومع ذلك، جمع فرانكلين بين رسوخ ثقته الاجتماعية وما تَعمَّدَ هو نفسه أنْ يُظهِرهُ على أنّهُ نقصٌ في الثقة المعرفية. بدأ هذه العادة عندما كان صغيرًا، خصوصًا بعد أن لاحظ نفور الناس عن حججه الكلامية كلما استخدم أسلوبًا حازمًا بعبارات تأكيدية مثل «بالتأكيد» أو «بدون شك»، فدرب فرانكلين نفسه على تجنُّب هذه العبارات أثناء تكلمه، واستهل حديثه بدلاً من ذلك بعبارات تحفّظية من قبيل «أعتقدُ أنَّ...» أو «إذا لم أكن مخطئًا ...» أو «يبدو لي في الوقت الحاضر وكأنَّ...»[128] كان من الصعب عليه الالتزام بتلك العبارات في البداية، وخصوصًا أنه طالما استمتع بمناقشة الآخرين وإثبات كونهم على خطأ كإحدى لحظات التسلية المفضلة لديه في فترة شبابه، أو ما نسميه في الوقت الحاضر «هدم» حجج الآخرين خلال المناقشات. لكن سرعان ما أصبح الالتزام بهذه العادة الجديدة أسهل له، وبالذات بعد أن لاحظ مدى تقبّل الناس لآرائه

عندما كان يعبر عنها بعبارات ألطف.

مع مرور الوقت، أصبح فرانكلين واحدًا من أكثر الأشخاص تأثيرًا في التاريخ الأمريكي. فقد شارك في صياغة إعلان الاستقلال، وأقنع فرنسا بدعم ثورة المستعمرات الأمريكية ضد البريطانيين، ونجح في التفاوض على المعاهدة التي أنهت الحرب الثورية، ثم ساعد في صياغة الدستور الأمريكي والتصديق عليه.

في كتاب سيرته الذاتية، يتأمل فرانكلين المسن في حياته ويتعجب من مدى فعالية هذه العادة وأثرها في حديثه بحيث جعلته يظهر بشخصية غاية في الجاذبية للآخرين يحكمها «الحياء المتواضع»، ثم اختتم حديثه قائلًا: «ويعود الفضل الأولي إلى هذه العادة (بعد شخصيتي النزيهة) بتمكيني من أن يكون لي ذلك التأثير الكبير على أبناء وطني الأعزاء عندما كنت أقترح عليهم إنشاء مؤسسات جديدة، أو إحداث تغييرات في نظيراتها القديمة»[129] في الفصل الرابع، وصفنا استعداد أبراهام لينكولن للإذعان لحكم الآخرين على القضايا التي اعْتقدَ أنهم يعرفونها بشكل أفضل، والاعتراف بذلك قائلًا «أنت على حق، بينما كنتُ أنا مخطئًا». قد تتوقع أن ذلك كان يؤثر سلبًا في ثقته بنفسه، ولكن كما كتب أحد معاصريه قائلًا: «لا يمكن لأي رجل حي أن يكون في حضور لينكولن ويتمكن من السيطرة عليه»[130] هذا لأن لينكولن كان واثقًا من نفسه بشكل ملحوظ، كان دومًا مرتاحًا مع نفسه، ومطمئنًا في قريرة نفسه، كان بإمكانه أن يشد انتباه الحشد

حوله لساعات طالما كان يتحدث إليهم.

يحكم الناس عليك بناءً على ثقتك الاجتماعية، وليس المعرفية

تشير تجارب فرانكلين ولينكولن إلى أنه عندما يتعلق الأمر بالانطباع الذي تتركه لدى الآخرين، فإن الثقة بالنفس أكثر أهمية من التعبير عن اليقين، كما تصدّق الأبحاث على ذلك.

في إحدى الدراسات، تشارك -بعضٌ من طلاب الجامعات معًا وعملوا في مجموعات صغيرة بينما رصد الباحثون تعاملاتهم بتقنية الفيديو المصور[131] بعد الانتهاء من التصوير، راجع الباحثون الفيديو وقاموا بترميز سلوك كل طالب بناءً على جوانب مختلفة من الثقة المعرفية (على سبيل المثال، كم مرة ادعى كل طالب أنه واثق من حكمه على الأمور؟) والثقة الاجتماعية (على سبيل المثال، كم مرة شارك في المناقشة؟ وهل بدت عليه سمات الهدوء والارتياح مع الذات؟).

ثم عرض الباحثون مقاطع الفيديو لأشخاص آخرين وسألوهم: «ما مدى كفاءة كل واحد من هؤلاء الطلاب بالنسبة لك؟» استندت تقييمات الكفاءة التي حصل عليها الطلاب في الغالب على مدى الثقة الاجتماعية التي أظهرها كلٌّ منهم. فكلما شارك الطالب في المحادثة، وكلما أبدى نبرة صوتية واثقة وسلوكًا مريحًا، كلما بدا أكثر كفاءة وتمكنًا. وبالمقابل فإن ثقة الطلاب المعرفية لم تكن ذات أهمية تقريبًا. وكانت تصريحات المشاركين في الاستبيان حول مدى يقين الطلاب أثناء

إجابتهم، أو مدى سهولة المهمة بالنسبة لهم، أو مدى كفاءتهم في أداء المهمة أنها عناصر بالكاد تكون مهمة أو غير مهمة على الإطلاق.

حقق باحثون آخرون في نفس هذا السؤال باستخدام ممثلات مدربات على إظهار مزيج مختلف من الثقة الاجتماعية العالية مقابل الثقة الاجتماعية المنخفضة، والثقة المعرفية العالية مقابل الثقة المعرفية المنخفضة، لمعرفة مدى الفرق الذي يحدثه كل عنصر[132] وكانت نتائج الدراستين متشابهة. فسواءً حكم المشاركون في التقييم على ممثلة معينة بأنها «واثقة» أم لا اعتمد إلى حد كبير على تلميحاتها الاجتماعية، مثل التواصل البصري، والتحدث بلا انفعالات، واستخدام إيماءات اليد الحاسمة. ونسبيًا لم يكن تحدثها بيقين عال من قبيل قول: («أنا متأكدة من ذلك... ») أو بيقين منخفض على شكل: («أعتقد... ربما...») ليشكل فارقًا كبيرًا في انطباعات المشاركين في الدراسة.

في بعض الأحيان يشعر الناس بالأسف حول حقيقة أن «المظاهر الخارجية» مثل الجلسة والصوت تُحْدِث مثل هذا الفرق الكبير في الطريقة التي نحكم بها على بعضنا البعض. ولكن لننظر إلى الجانب المشرق بهذه النقطة، فهي تعني أن إبراز الكفاءة لا يتطلب خداع الذات. يمكنك تعزيز ثقتك الاجتماعية من خلال ممارسة التحدث في

مجموعات، وتعيين مدرب على إلقاء الخطابات، وارتداء ملابس أفضل، وتحسين جلستك - وكل ذلك دون المساس بقدرتك على رؤية الأشياء بوضوح.

يعد تأسيس شركة أمازون مثالًا على أسبقية الثقة الاجتماعية على الثقة المعرفية. لقد جاءت الفرصة الذهبية

	الإشارات السلوكية	الكفاءة المتصورة
الثقة الاجتماعية	النسبة المئوية للوقت المتحدث فيه	٠,٥٩**
	نبرة صوتية واثقة وواقعية	٠,٥٤**
	المعلومات المقدمة ذات الصلة بالمشكلة	٠,٥١ **
	جلسة معتدلة	٠,٣٧**
	سلوك هادئ ومريح	٠,٣٤**
	عرض الإجابة في النهاية	٠,٢٤*
	عرض الإجابة في البداية	٠,٢١*
الثقة المعرفية	تصريحات توحي باليقين	٠,٢١*
	تصريحات توحي بسهولة أو صعوبة المهمة	٠,١٨
	تصريحات عن كفاءة الشخص	٠,٠٩

الجدول مقتبس من كتاب (C. ANDERSON ET AL. (2012)

الجدول الثاني صفحة 10

* = النتائج ذات الدلالة عند $p < 0.05$; ** = النتائج ذات الدلالة عند $p < 0،01$

للشركة في ربيع عام 1996، عندما تلقت زيارة من جون دوير، وهو شريك في شركة كلينر بيركنز كوفيلد وبايرز، واحدة من أكثر شركات رأس المال الاستثماري المرموقة في وادي السيليكون (تسمى الآن كلينر بيركنز). ترك دوير ذلك الاجتماع مبهورًا بشركة أمازون وعلى استعداد للاستثمار فيها. والأفضل من ذلك أن اهتمام ذلك الشخص الرأسمالي الاستثماري رفيع المستوى بأمازون قد أشعل حرب تقييمات لها أدت إلى قفز قيمتها من 10 ملايين دولار إلى 60 مليون دولار.

إذن، ما الذي اشتراه دوير في أمازون؟ سأتيح المجال لكلماته لتجيب عن هذ السؤال: «دخلتُ من الباب ورأيت هذا الرجل صاحب الضحكة المجلجلة والطاقة الهائلة تفيض منه وهو ينزل من الدرج. في تلك اللحظة، أردت أن أكون شريكًا لجيف»[133]

هناك نوعان من عدم اليقين

ما هي ردة فعل المريض إذا عبر الطبيب له عن عدم يقينه بالتشخيص؟ بحثت قلة من الدراسات هذه المسألة وتوصلت إلى استنتاجات متباينة جدًا. فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرضى يتفاعلون سلبًا مع التشخيص الذي يحوي عدم اليقين، ويعتبرونه علامة على نقص كفاءة الطبيب، بينما أثبتت دراسات أخرى أن المرضى لا يمانعون سماع عدم اليقين من أطبائهم، أو حتى إنهم يقدرونه.

تبدو هذه النتائج المتناقضة غامضة ومحيرة في بادئ الأمر إلى أن تدقق النظر عن كثب إلى ما تختبره كل دراسة على حدة. في الدراسات التي أثبتت أن المرضى يتفاعلون سلبًا مع سماع عدم اليقين في التشخيص من أطبائهم، يشير «عدم اليقين» إلى عبارات مثل ما يلي:

أعني، أنا لا أعرف كيف أشرح ذلك حقًا.

لم أصادف هذا من قبل.

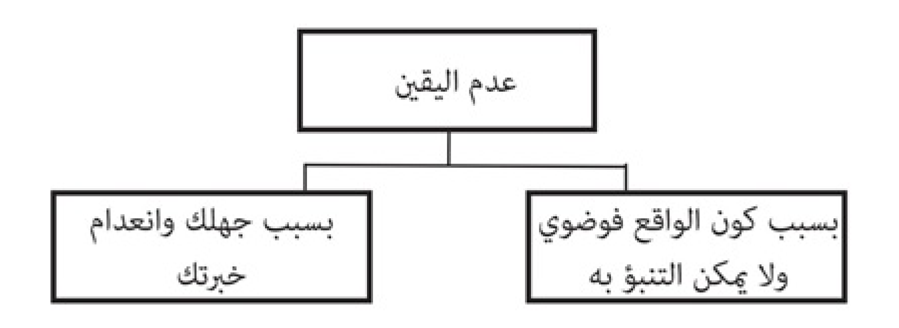
لست متأكدا تمامًا ما هو سبب الصداع لديك[134] في الوقت نفسه،

في الدراسات التي اثبتت أن المرضى يتفاعلون بشكل إيجابي مع سماع عدم اليقين في تشخيصات أطبائهم، يشير «عدم اليقين» إلى عبارات مثل التالية (من الأطباء الذين يناقشون عوامل خطر الإصابة بسرطان الثدي):

«الأدلة حول الرضاعة الطبيعية ضعيفة جدًا. ولكن أحد عوامل الخطر الأقوى نسبيًا من الرضاعة الطبيعية هو عمر الأم أثناء حملها الأول. ولكن كما تعلمون، مثل كل الأشياء، لا بد من إجراء تغييرات في الأفضليات. ولا يزال عامل الخطر ذلك ضعيفًا جدًا.»

«لديك اثنان من أقارب الدرجة الأولى وعمّة واحدة أصيبوا بنفس المرض، لذلك يضعك هذا بالتأكيد في فئة المعرضات لمخاطر أعلى. لكن إلى أي مدى؟ من الصعب تحديد هذا - ربما بنسبة واحد من كل خمسة أو واحد من كل عشرة»[135] ومن الواضح أن هذين النوعين من عدم اليقين يختلفان اختلافًا كبيرًا. لا يمكن للمرء أن يلوم المرضى في المجموعة الأولى على الإحباط. إذا قال الطبيب: «لست متأكدًا مما يسبب هذا»، فمن الطبيعي أن نتساءل عن ما إذا تكمن طبيبٌ آخر أفضل وأكثر خبرة من تشخيص حالتك. ولكن في المجموعة الثانية، بدا الأطباء مثل الخبراء حتى أثناء إعطاء مرضاهم تشخيصًا غير مؤكد. فهو على الأقل تشخيصٌ مرتبطٌ بسياق مفيد، مثل حقيقة أن عمر المرأة خلال حملها الأول هو عامل خطر أقوى من ما إذا كانت ترضع أم لا، إضافة إلى تقديرات مدعمة بمعلومات، مثل «ربما بين واحد من كل

خمسة وواحد من كل عشرة»، بدلاً من مجرد القول إنهم لا يعرفون.



عندما يدعي الناس أن «الاعتراف بعدم اليقين» يجعلك تبدو سيئًا، فإنهم يخلطون دائمًا بين هذين النوعين المختلفين من عدم اليقين: عدم اليقين «بشخصك»، الناجم عن جهلك أو نقص خبرتك، وعدم اليقين «بالعالم الخارجي»، الناجم عن حقيقة أن الواقع معقد ولا يمكن التنبؤ به. غالبًا ما يُنظر إلى الأول على أنه علامة سيئة حول خبرة شخص ما، وله ما يبرره. لكن هذا الأخير ليس كذلك - خصوصًا إذا اتبعت القواعد الثلاث التالية أثناء إبلاغك الآخرين عن عدم اليقين:

1. إظهار مبررات عدم اليقين

في بعض الأحيان لن يكون جمهورك على دراية بمدى عدم اليقين الموجود «في العالم الخارجي» حول الموضوع الذي تتحدث عنه، وسيتوقعون منك تقديم إجابات بيقين أكثر مما هو ممكن بالفعل. لا بأس، لا تحتاج سوى إلى تحديد توقعاتهم.

هل تتذكر كيف أبلغ جيف بيزوس مذيع قناة CNBC في عام 1 من أن نجاح أمازون لم يكن مضمونًا؟ في الوقت نفسه، فهو وضع هذا

البلاغ في إطاره الصحيح مبينًا أنه بينما كان من الواضح بأن ثورة الإنترنت كانت ستنتج شركات عملاقة، فقد كان من الصعب للغاية التنبؤ مسبقًا بأسماء هذه الشركات. وقد برر بيزوس عدم إمكانية التنبؤ بها باستحضار مثال من الماضي القريب، قائلًا: «إذا عُدتَ إلى الماضي ونظرتَ إلى الشركات التي أحدثتها ثورة أجهزة الحاسوب الشخصي في عام 1980، ربما لم تكن لتتوقع أسماء الشركات الخمس الأكثر نجاحًا»[136] في الواقع، إذا قُمتَ بإظهار مبررات تدعم عدم واقعية اليقين في أمر ما، فسوف تكون أكثر إقناعًا من شخص يسرد الحقائق بنسبة يقين تبلغ 100%. عندما يلتقي المحامي بعميل محتمل لأول مرة، يسأل العميل المحامي دائمًا عن الأجر الذي يتوقع الحصول عليه. من المغري أن يُقدّر المحامي أجرًا يبث الثقة والتفاؤل في نفس العميل، لكن الحقيقة هي أنه لا يملك حتى الآن معلومات كافية للمضي قدمًا. بدلاً من ذلك، يقول مدعٍ عام في كتاب «كيف يفكر المحامون الرائدون» في مثل هذا الموقف: «أقول لهم، أي محام يجيب عن هذا السؤال إما أنه يكذب أو لا يعرف ما يفعله، ومن الأفضل أن تفر منه بعيدًا»[137]

2.إعطاء تقديرات مستنيرة

ماثيو ليتش هو مستشار بريطاني كان يعمل في إدارة المخاطر لشركة PricewaterhouseCoopers. يصف ماثيو على موقعه الإلكتروني Working in Uncertainty ما تعلمه من أثر الاحترام

وسلطته أثناء إبلاغ عدم اليقين إلى العملاء. هنالك درس واحد يركز عليه وهو: (قَدِّمْ تقديرات مستنيرة واشرح من أين أتت). على سبيل المثال، قد يقول ليتش للعميل «لا توجد بيانات ملموسة للاعتماد عليها، لذلك أخذتُ متوسط تقدير ثلاثة من كبار مديري التسويق»، أو «أثبتت دراسة استقصائية لـ 120 شركة مماثلة لشركتنا أن 23% من الشركات تعرضت لحادث من هذا النوع»[138] حتى لو كان الواقع معقدًا بحيث يجعل من المستحيل الحصول على إجابة صحيحة على وجه اليقين، فيمكنك على الأقل شرح تحليلاتك للأمور بثقة. وَصَفَ رأسمالي استثماري واحدًا من أفضل العروض التي شاهدها على الإطلاق من رائد أعمال شاب يدعى مايك بيكر قائلًا:

بحث مايك في صناعة الإعلانات عبر الإنترنت بشكل مدروس، ورسم رؤية توضح إلى أين كانت تلك الإعلانات تتجه، حيث كان يستند إلى تجربته الخاصة والكثير من البيانات. أجاد مايك في التعبير حين وصف هذه الصناعة قائلًا «إذا كنتُ محقًا، فهذا اليقين لا يقدر بثمن. وإن كنتُ مخطئًا فهذا هو تجسيد المخاطرة، ولكن إذا كنت محقًا، فإنني أعلم سر الصنعة وأستطيع إقناع الآخرين بأي فكرة مستخدمًا مهاراتي، ولدي الشركاء المناسبين الذين ينتظرون دورهم للاستفادة منها»[139] إنَّ إظهار الدراية الجيدة بخصوص موضوع معين والاستعداد لمناقشته لا يتطلب منك المبالغة في تقدير يقينك بشأنه. قبل بضع صفحات اقتبستُ من جون دوير الرأسمالي الاستثماري قوله بخصوص

رغبته بالاستثمار في أمازون بناءً على رؤيته لجيف بيزوس «يخطو على الدرج»، ولكن بالطبع هذه ليست القصة الكاملة. أصيب دوير بالذهول لكفاءة بيزوس الفنية أيضًا، وعندما سأل عن حجم المعاملات اليومية لشركة أمازون، كانت الإجابة التي وصل إليها بيزوس بعد نقرات على لوحة المفاتيح صادمة لدوير[140]

3. لتكن لديك خطة

أحد الأسباب التي تجعل الناس لا يحبون سماع إجابات غير يقينية هو شعورهم بالحيرة لعجزهم عن التصرف. في هذه الحالة تستطيع بث الطمأنينة في نفوسهم من خلال تذييل إجابتك غير اليقينية بخطة أو توصية.

مثلًا إذا كنت طبيبًا، فتستطيع تطبيق ذلك من خلال مساعدة مريضك على تحديد العلاج الذي يناسبه في ضوء تنبؤاتك الغير يقينية، أو بث الطمأنينة من خلال إعلامه باستمرارك في مراقبة حالته عن كثب. وإذا كنت مستشارًا، فإن وجود خطة ربما ينطوي على تصميم اختبار لتحديد بعض العوامل الحاسمة بمزيد من الدقة، أو اقتراح خطة متعددة المراحل للسماح بإعادة التقييم من حين لآخر.

وإذا كنت رائد أعمال، فإن وجود خطة يعني القدرة على تقديم حجة قوية لخطواتك القادمة لجعل عملك التجاري رهانًا جيدًا يشعر الآخرون بالثقة حيال الخوض فيه وبالرغبة في الاستثمار فيه حتى لو بدا

نجاحه غير مضمون. في المقابلة التي أجراها مع قناة CNBC عام 1999، وبعد الاعتراف بأن تأسيس شركة Amazon كان مخاطرة، ذهب جيف بيزوس إلى شرح سبب كونها مخاطرة تستحق المغامرة قائلًا:

«من الصعب جداً التنبؤ بالأمور. لكنني أعتقد أنه إذا كان بإمكانك التركيز بشكل كافٍ على تجربة العملاء واختياراتهم وسهولة الاستخدام للمنتج مع أسعاره المعقولة، وغيرها من المعلومات الأخرى المحفزة لاتخاذ قرارات الشراء، وإذا استطعت توفير كل ما ذكرنا مع تقديم خدمة عملاء جيدة... فستحصل على فرصة كبيرة للنجاح، وهذا ما نحاول تطبيقه في شركة أمازون»[141]

لا تحتاج إلى اصدار وعد بالنجاح لتكون مصدر إلهام

أسس صديق لي مؤخرًا شركة لبرمجة التطبيقات لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من الاكتئاب والقلق. إنه مفكر احتمالي يسعى جاهدًا ليكون دقيق المعايرة، وليس بغافل عن الفرص الضئيلة التي تواجهها الشركات الناشئة كشركته. سألته عما إذا كانت نظرته الواقعية تجعل من الصعب جذب الموظفين أو المستثمرين وإثارة حماسهم فأجاب: «كلا. تستطيع رفع المعنويات وإثارة الحماس بعدة طرق، ولستَ مضطرًا إلى سلوك طريق الكذب أو الإفراط في الثقة في بفرصة النجاح«.

بإمكانك تحديد أهدافك الطموحة، ورسم صورة واضحة للعالم

الذي تريد صنعه، والتحدث من أعماق قلبك عن سبب اهتمامك الشخصي بهذه المشكلة. في كل مرة يتحدث صديقي عن شركته، فإنه يحب مشاركة قصص واقعية عن أشخاص عانوا من مشكلات متعلقة بالصحة العقلية وساعدهم تطبيقه على علاجها. كل هذه الأشياء يمكن أن تكون ملهمة، ولا شيء منها يتطلب منك تقديم ادعاءات غير واقعية.

نُشِرَ على موقع التواصل يوتيوب مقطع نادر للمقابلات الأولية مع جيف بيزوس في بداية ظهوره عام 1997، أي بعد حوالي عام واحد من تأسيس أمازون. (أثناء بداياته المبكرة جدًا بحيث كان السؤال الأول الموجه لبيزوس هو «إذن من تكون أنت؟»). وبينما كان بيزوس متحمسًا حول رؤيته لمستقبل تجارة الإنترنت، فمن السهل أن نلاحظ كيف انتقل حماسه للمستثمرين، قال بيزوس:

«أعني، إنه أمر لا يصدق، فهذا هو اليوم الأول وهذه هي الخطوات الابتدائية، هذه المرحلة الأولى لشركة كيتي هوك في التجارة الإلكترونية. نسير بخطى ثابتة لإحراز التقدم في العديد من المجالات المختلفة، والكثير من الشركات الأخرى تفعل نفس الشيء في أواخر القرن العشرين. ستكون هذه حقبة رائعة للاستمتاع بالحياة فيها، أتعلمون هذا؟ أعتقد بأنه بعد ألف عام من الآن، سيستذكر الناس الماضي ويقولون «يا للعجب، كانت حقبة أواخر القرن العشرين رائعة حقًا ليعيشها المرء على هذا الكوكب»[142] هذا الخطاب ينقل الرؤية،

والقناعة، والشغف، ولا يتطلب من بيزوس التظاهر بأن شركته الناشئة هي رهان مؤكد، أو أن احتمال نجاحها سيزيد على 50%.

بعد الاستماع إلى عرض بيزوس، ناقش المستثمر توم ألبرج الأمر مع صديق له قبل أن يقرر استثمار 50,000 دولار من أمواله الخاصة في شركة أمازون. قال: «إنها مخاطرة كبيرة، لكن جيف يتميز بالصدق، من الواضح أنه رجل ذكي، وشغوف جدًا بما يفعل»[143] في هذا الفصل، تناولنا ثلاثة مبادئ رئيسية لممارسة التأثير دون الإفراط في الثقة:

أولاً: لست بحاجة إلى التمسك بآرائك بنسبة يقينية تبلغ 100% حتى تبدو واثقاً وكفؤاً. الناس ببساطة لا يولون هذا القدر من الاهتمام لمقدار الثقة المعرفية التي تعبر عنها. إنهم ينتبهون أكثر إلى الطريقة التي تتصرف بها، ولغة جسدك، ونبرتك، وجوانب أخرى من مهاراتك الاجتماعية، وكلها أشياء يمكنك اكتسابها دون التخلي عن معاييرك الدقيقة.

ثانياً: التعبير عن عدم اليقين ليس بالضرورة أمراً سيئاً. إنما يعتمد على ما إذا كان عدم اليقين «في شخصك» أو «في العالم الخارجي». إذا استطعت عرض الموضوع بتمكن راسخ والتحدث بسلاسة عن خطتك وتحليلاتك، فستبدو خبيراً من أرفع الدرجات وليس أي شيء أقل من ذلك.

ثالثًا، تستطيع أن تكون ملهمًا دون المبالغة في الوعود. تستطيع

رسم صورة واضحة للعالم الذي تريد صنعه، أو توضيح الأسباب حول جوهرية المهمة التي تحاول تنفيذها، أو الطريقة التي يساعد بها منتجك الناس، دون الادعاء بضمان نجاح شركتك. هناك العديد من الطرق لإثارة حماس الناس والتي لا تتطلب منك الكذب على الآخرين أو على نفسك.

وهذا هو الموضوع الرئيسي لهذه الفصول الثلاثة الأخيرة: مهما كان هدفك، فمن المحتمل وجود طريقة للحصول عليه لا تتطلب منك تصديق أشياء خاطئة. من الآن فصاعدًا، إذا سمعت شخصًا يدعي حاجتك إلى خداع ذاتك من أجل أن تكون سعيدًا أو مُحفزًا أو ذا تأثير على الآخرين، فتفحص كلماته بعين من الشك، توجد مسارات متعددة لأي هدف، بعضها ينطوي على خداع الذات وبعضها ليس كذلك. قد يتطلب الأمر المزيد من الاهتمام والممارسة للعثور على المسارات الصادقة، ولكن على المدى البعيد يستحق الأمر المحاولة.

وهاكم مقارنة لتوضيح الأمور: لنفترض أن متنمرًا استمر في تهديدك بالضرب حتى يأخذ مالك الخالص. قد تعتقد أن اختياراتك محصورة ما بين (1) أن تعطيه مالك أو (2) أن تتحمل ضرباته. لكن الأصح منهما أن تعطيه المال، فهي بضع دولارات قليلة، وبالتأكيد أن هذا الخيار أفضل من الخروج بكدمات في جسدك، أليس كذلك؟

ولكن إذا صغرنا هذه الصورة لنراها كاملة ونظرنا إلى المدى البعيد، فسيتضح أن تسليم المال في كل مرة هو ليس بالضرورة أفضل

خيار لك. يمكنك أن تتعلم القتال. أو أن تبتكر طريقة ذكية للقبض عليه متلبساً، أو أن تلجأ إلى تغيير الفصول الدراسية أو حتى المدرسة التي تلتحق بها. يوجد العديد من الطرق لتغيير قواعد اللعب حتى ينتهي بك الأمر بخيارات أفضل بدلاً من الركون ببساطة لأقل الخيارات سوءًا في الوقت الحالي.

وبالمثل عندما يتعلق الأمر بالمقايضة بين عقلية الكشاف وعقلية الجندي، حيث نعاني الأمّرين بين التضحية ببعض قدرتنا على الرؤية بوضوح أو الانتقاص من بعض تقديرنا للذات ودوافعنا وراحتنا وعناصر أخرى. تستطيع قبول هذه الشروط قائلًا: «حسنًا، قد أتنازل عن بعض الأشياء وأضحي ببعض الدقة، لأن الموضوع يستحق ذلك.» أو «كلا، أنا لا أقبل هذه الشروط»، ثم تبحث عن طرق تجعلك تظهر بشكل أفضل وتشعرك بالارتياح، وتساعدك على رؤية الواقع بأكبر قدر ممكن من الدقة.

الفصل الرابع
طوّر تفكيرك

10

كيف تُحسِن التصرّف حين تكون مخطئًا

أمضى الأخصّائي السّياسيّ فيليب تيتلوك نحو عقدين من الزمان في قياس القدرة البشرية على التنبؤ بالأحداث العالمية. وجاءت النتائج مخيّبةً للآمال، فحتى الخبراء من ذوي الشأن كانوا بالكاد قادرين على التنبؤ بما هو أفضل مما ينطوي على صدفة عشوائية. أو كما قال تيتلوك في مقولته الشهيرة: «دقّة تنبّؤ الخبير العادي كدقة الشمبانزي في رمي السهام»[144] وبما ينسجم مع مقولة «لكلّ قاعدة استثناء»، ظهرت مهارة حقيقية لمجموعة صغيرة من الناس تمثّلت في قدرتهم على الإجابة على أسئلة مثل: «هل سيفوز الإخوان المسلمون بالانتخابات في مصر؟»، أو «هل سيتعرض بحر الصين الجنوبيّ لحادث عنيف في عام 2013، ويتسبّب في قتل شخصٍ واحدٍ على الأقل؟»، وأطلق تيتلوك على هذه المجموعة لقب «المتنبئون الخارقون».

وفي مسابقة للتنبؤ برعاية وكالة نشاط مشاريع أبحاث المخابرات المتقدمة، وهي فرع من مجتمع مخابرات الولايات المتحدة الأمريكية،

فاز المتنبئون الخارقون بسهولة على فرق من أساتذة أفضل الجامعات بفارق يصل إلى 70%.[145] في الواقع، فاق أداؤهم أداء منافسيهم من المتنبئين، حتى تخلت الوكالة عن الفرق الأخرى بعد عامين فقط على الرغم من تخطيطهم المسبق لإقامة المسابقة لأربعة أعوام أخرى.

ما الذي أكسب المتنبئين الخارقين تميّزهم؟

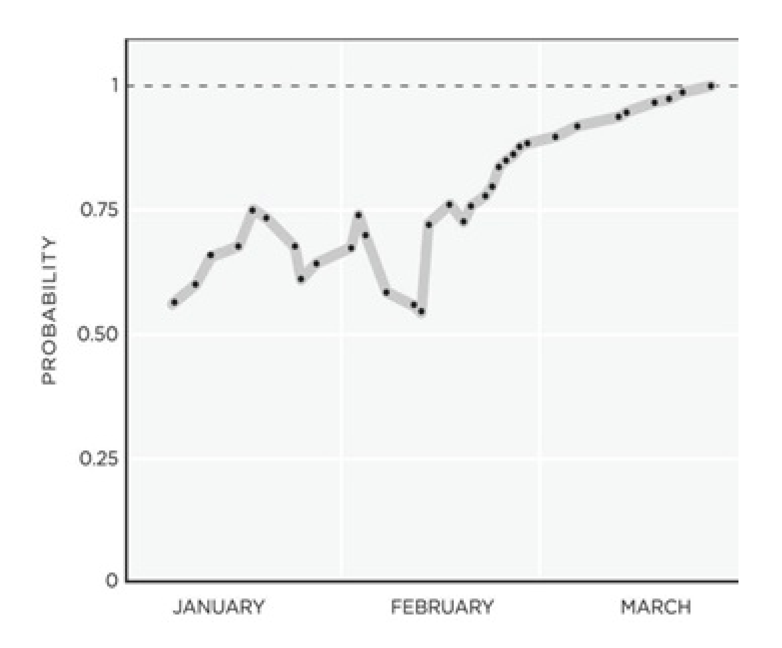
لم يكن السبب في أنهم يتمتعون بذكاء خارق، أو معرفة، أو خبرة، أكثر من غيرهم. فقد كانوا في الغالب هواة. ومع ذلك تفوقوا حتى على المحللين المحترفين الذين يتمتعون بسنوات عدة من الخبرة في وكالة المخابرات المركزية، ناهيك عن اطلاع أولئك المحللين على معلومات سرية حول الموضوعات التي تنبؤوا بشأنها. ومع أن المتنبئين الخارقين لم يعتمدوا سوى على محرك البحث جوجل، إلا أنهم تمكنوا من التغلب على محللي وكالة المخابرات المركزية بنسبة 30%.

وما جعل المتنبئين الخارقين متفوقين في أن يكونوا على صواب، هو تفوقهم في التصرّف حينما يخطئون.

غيّر رأيك قليلاً ولو لمرة واحدة

يغير المتنبئون الخارقون رأيهم باستمرار. ولا يكون ذلك التغير حادًا على نحو يومي، من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، ولكن تغيرًا طفيفًا يحدث كلما تعرفوا على معلومات جديدة. وعادة ما غيَّر مهندس

البرمجيات، تيم مينتو، الذي سجل أعلى الدرجات في التنبؤ، رأيه عشرات المرات على الأقل بشأن موضوع واحد، وأحيانًا كان يغير رأيه أربعين أو خمسين مرة. وفي الصفحة التالية، رسم بياني يمثل تطور ثقة مينتو بشأن «بلوغ عدد اللاجئين السوريين المسجلين، الذين أبلغت عنهم وكالة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين حتى 1 أبريل 2014، أقل من 2.6 مليون لاجئ». وتمثّل كل نقطة على الرسم الوقت الذي عدل فيه مينتو توقعاته على مدار ثلاثة أشهر. ستلاحظ استمراره في تصحيح مساره كما لو أنه قبطان يدير دفّة سفينته.



أسلوب تحديث المعتقد لمتنبئ خارق، مقتبس من كتاب المؤلفين تيتلوك وغاردنير الصادر في 2015، صفحة 167.

ربما تشعر بالراحة بالفعل حيال فكرة تغيير رأيك تدريجيًا في

بعض المواقف. فعندما تقدم طلبًا للحصول على وظيفة، قد تعتقد أن فرصتك للحصول على عرض توظيف، في نهاية المطاف، تقترب من 5%. وبعد أن تتلقى اتصالًا لإجراء مقابلة عمل شخصية، قد ترتفع النسبة إلى ما يقرب 10%. وإذا شعرت بأنك تبلي بلاء حسنًا خلال المقابلة، فربما ترتفع ثقتك في الحصول على عرض توظيف إلى 30%. وإذا لم تصلك أخبار لمدة أسبوعين بعد المقابلة، فقد تنخفض ثقتك إلى 20%.

ولكن من النادر أن يفعل شخص ما الشيء نفسه مع آرائه حول السياسة، أو الأخلاق، أو غيرها من الموضوعات الساخنة. ظل جيري تايلور أحد أكبر المشككين في قضية التغير المناخي في البلاد لسنوات. وكان يعمل لدى معهد كاتو، وهو مركز فكري ليبرالي، ويتقاضى دخلًا ملائمًا من خلال ظهوره في البرامج الحوارية، وطمأنة الجمهور بأن المخاوف الناجمة عن تغير المناخ تنطوي على كثير من المبالغة والتضخيم.

وحدثت أول خطوات الانهيار في شكوك تايلور بعد مشاركته في مناظرة تلفزيونية مع مؤيد مشهور لقضية التغير المناخي يدعى جو روم.[146] وخلال المناقشة مع روم، أشار تايلور إلى إحدى النقاط الرئيسية التي عادة ما يشير إليها في كل حواراته، قائلًا: يسير تطور الاحتباس الحراري العالمي على نحو أبطأ بكثير مما توقعه المتشائمون. وبالمقارنة مع التوقعات الأصلية المقدمة إلى الكونجرس في عام 1988، لم ترتفع درجة حرارة الأرض كثيرًا كما زعموا.

بعد تسجيل اللقاء، وخلف الكواليس، اتهمه روم بتحريف الحقائق، وتحداه أن يذهب للتحقق من الدليل بنفسه. فقبل تايلور التحدي متوقعًا ثبوت حجته. لكنه صُدم عندما اتضح له أن روم كان محقًا. فقد كانت توقعات عام 1988 أقرب بكثير إلى الواقع على خلاف ما اعتقد تايلور.

ظن تايلور أن شيئًا ما قد فاته. لقد حصل على هذه المعلومات من عالم مناخ مشكك يحظى باحترام كبير. فرجع ثانية للتحدث معه بشأن هذه المشكلة، وسأله: «ما الذي يجري هنا؟». أثارت إجابة العالم استياء تايلور، فلم تكن لديه إجابة وافية آنذاك. وظل متلعثمًا على مدار عشرين دقيقة، حتى صُدِم تايلور أخيرًا حين أدرك أن هذا الشخص الذي كان يثق به «يُفسد النقاش عامدًا وواعيًا».

ومنذ ذلك الحين، وكلما استشهد زميل مشكك في التغير المناخي بشيء ما، تتبع تايلور مصدره من مرجعه الأصلي. ومرة بعد أخرى، خاب أمل تايلور في جودة البحوث. ومع ذلك، كان لا يزال يعتقد أن حديث المشكك أكثر معقولية من حديث الناشط عمومًا، ولكن شيئًا فشيئًا، قلّت ثقته في هذا الاعتقاد.

قد يبدو تغيير رأيك مرارًا وتكرارًا، وخصوصًا حول معتقداتك الجوهرية، أمرًا مرهقًا على المستويين العقلي والعاطفي. ولكن نوعًا ما أقل إجهادًا من إبدال رأيك على الكلية. إذا كنت تنظر إلى العالم على أنه منقسم إلى قسمين فقط، قسم صواب بحت وقسم خطأ محض،

فماذا يحدث عندما تصادف دليلًا ينافي أحد معتقداتك؟ المخاطر كبيرة إذن، وحينها سيتعين عليك أن تجد طريقة لدحض هذا الدليل، لأنه إذا لم تستطع فعل شيء، فإن معتقداتك بأكملها في خطر.

أمَّا إذا كنت تنظر إلى العالم على أن كل شيء فيه يحتمل الصواب والخطأ، وفكرت في «تغيير رأيك» كتحول تدريجي، فإن تجربة مواجهة الأدلة المعارضة لأحد معتقداتك ستكون مختلفة تمامًا. مثلًا، إذا كنت تعتقد بنسبة 80% أن الهجرة تفيد الاقتصاد، وأظهرت دراسة ما أن الهجرة تؤثر في خفض الحد الأدنى للأجور، تستطيع تعديل نسبة الثقة في هذا المعتقد لتقل إلى 70%.

وقد يتضح لاحقًا أن الدراسة كانت معيبة، أو قد تظهر أدلة أخرى على الساحة تبيّن دور الهجرة في تعزيز الاقتصاد بطرق أخرى. وحينئذ، قد ترجع ثقتك في معتقدك إلى 80 % أو أعلى. وربما تجد أدلة إضافية حول سلبيات الهجرة، والتي يمكن أن تقلل تدريجيًا من الثقة في هذا الاعتقاد لأقل من 70%. وفي الحالتين، ينطوي كل تعديل على مخاطرة أقل نسبيًا.

الاعتراف بأنك كنت مخطئًا يجعلك أفضل عندما تكون على حق

عندما يخالف العالم التوقعات، يطرح معظم الناس مثل هذا السؤال على أنفسهم: «هل يمكنني أن أصدق أنني لا أزال على حق؟».

وفي معظم الأحيان، تكون الإجابة: «نعم، بكل بساطة».

منذ أن بدأ تيتلوك دراسته للتنبؤ في الثمانينات، سمع مئات المبررات للتنبؤات الفاشلة، وصنّفها وفق سبعة دفاعات لنظام الاعتقاد. وأطلق على أحدها «كنت على حق تقريبًا».[147] بعد فوز جورج دبليو بوش بالانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام 2000، أصرّ العديد من الأشخاص الذين توقعوا بثقة فوزًا لخصمه آل غور على أنهم كانوا ليُصيبوا لو اختلفت الظروف قليلًا، وبرروا أسبابهم: لو كان غور مناظرًا أفضل. أو لو استمرت الانتخابات لبضعة أيام أخرى، أو لو كان المرشح الثالث[148] أقل عنادًا[149]

أمَّا المتنبئون الخارقون فتربطهم علاقة مختلفة جدًا مع أخطائهم. عندما أخطأت تنبؤاتهم بفارق كبير - إذا توقعوا شيئًا كان من المحتمل جدًا حدوثه ولم يحدث أو إذا توقعوا شيئًا كان من غير المحتمل جدًا حدوثه وحدث - فإنهم يعودون لإعادة تقييم عملية التنبؤ ويسألون «ماذا تعلمت من هذا لأستطيع التنبؤ على نحو أفضل في المرات القادمة؟» إليك مثالًا على ذلك:

يُعد ضريح ياسوكوني في اليابان رمزًا مثيرًا للجدل. فمن ناحية يضم العديد من جثامين أبطال اليابان العسكريين، ومن ناحية أخرى يضم أكثر من ألف جثمان من جثامين مجرمي الحرب اليابانية. وعندما تزور شخصية سياسية ضريح ياسوكوني، تعتبره هفوة دبلوماسية زائفة، وصفعة في وجه دول أخرى مثل الصين وكوريا، اللتين عانتا على أيدي

الجيوش اليابانية في الماضي.

كان أحد أسئلة التنبؤ التي طرحتها وكالة نشاط مشاريع أبحاث المخابرات المتقدمة في عام 2013 هو: «هل سيزور رئيس وزراء اليابان شينزو آبي ضريح ياسوكوني هذا العام؟». كانت هناك إشاعة بأن آبي كان يخطط لزيارته، لكن متنبئًا خارقًا يدعى (بيل فلاك) لم يصدق هذا. فلم يكن من المنطقي أن يفتح النار على موقفه الدبلوماسي من دون وجود مكاسب حقيقية. لكن تبينت صحة الإشاعة. فسأل فلاك نفسه لماذا أخطأ في التنبؤ؟ وأدرك قائلًا: «أعتقد أن السؤال الذي كنت أحاول الإجابة عليه حقًا هو «لو كنت رئيس وزراء اليابان، هل كنت لأزور ياسوكوني؟» ولم يكن «هل سيزور آيب ياسوكوني؟»[150]

وهذا سبب آخر يجعل المتنبئين الخارقين على استعداد تام للتفكير في ما أخطؤوا فيه، فهم يعرفون أن تحليل أخطائهم يمنحهم فرصة لصقل مهاراتهم في التنبؤ. إن دروسًا مثل «لا تفترض أن قادة العالم يسلكون الطريق نفسها التي تسلكها» هي بمثابة جرعات تُعزز من القوة العقلية وترتقي بها، لتكون أكثر ذكاءً للمضي قدمًا.

بدأ المتنبئون الخارقون المسابقة في تحري دقة أكبر من أي شخص آخر، ومع مرور عدة أشهر، زاد تقدمهم. وفي كل عام، تحسن متوسط دقة المتنبئين الخارقين بنسبة 25% تقريبًا. وقد حدث هذا في الوقت الذي لم يتحسن فيه المتنبئون الآخرون ذوو الخبرة على الإطلاق[151]

أتذكرون (بيثاني بروكشاير)؟ إنها الصحفية التي التقينا بها في الفصل الرابع، والتي كتبت تغريدة مضمونها أن العلماء الذكور يميلون إلى مناداتها بلقب «سيدتي»، في حين تميل العالمات الإناث لمناداتها بلقب «دكتورة»، ولكن بعد ذلك تحققت من ادعائها وأدركت أنها كانت مخطئة. كان قرار بروكشاير بالتحقق من ادعائها جديرًا بالثناء، على الرغم من أنه كان باستطاعتها النجاة من ذلك بسهولة، من دون التعليق على الأمر. لكن هل استفادت من التجربة؟

عندما يدرك المتنبئ أنه كان مخطئًا، فهذا يساعده في التنبؤ على نحو أفضل. وعندما يدرك المستثمر أنه كان مخطئًا، فهذا يساعده على الاستثمار بشكل أفضل. ومع ذلك، في حالة بروكشاير، يبدو خطؤها غير ذي صلة بمجال معين لتستفيد من تحسين حكمها على الأمر في هذا المجال. ولذا، قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى على سؤال «هل استفادت بروكشاير من ملاحظة خطئها؟» هي «لا ».

لكن الإجابة بـ «لا» تعني تفويتك لأحد أكبر فوائد ملاحظة أخطائك، وهي الفرصة في تحسين حكمك في العموم. عندما أدركت بروكشاير أنها كانت مخطئة، سألت نفسها عن السبب، واشتبهت في خيارين محتملين[152] كان أحدهما الانحياز التأكيدي: «اعتقادي المسبق بأن الرجال لن يحترموني في المراسلات الإلكترونية بقدر ما تحترمني النساء، وتذكري لمعظم الملاحظات التي أكدت هذا الاعتقاد، والغفلة

عن الأدلة التي تثبت خطأ اعتقادي». والخيار الآخر كان انحياز الحداثة، حيث قالت: «أوليتُ اهتمامًا كبيرًا بما لاحظته مؤخرًا، وتناسيتُ ما لاحظته في الماضي».

ولا تقتصر هذه الدروس على تقدير الانحياز للنوع الاجتماعي في رسائل البريد الإلكتروني وحسب، بل هي دروس عامةُ المجال، ما يعني أنها تنطبق على مجموعة واسعة من المجالات المختلفة، خلافًا للدروس محدَّدةُ المجال التي لا تنطبق سوى على مجال واحد، مثل التنبؤ السياسي أو الاستثمار. وتدور الدروس عامةُ المجال حول الطريقة التي تسير فيها الأمور، أو الطريقة التي يفكر بها عقلك، وحول أنواع التحيزات التي تؤثر على حكمك. على سبيل المثال:

من السهل الانخداع بالأدلة الالتقاطية (الناقصة)[153]

إذا قال شخص ما شيئًا سخيفًا، فقد أسيء فهمه.

حتى ولو كنت على يقين، يوجد احتمال بكوني مخطئًا.

قد تبدو هذه المبادئ واضحة، وقد تعتقد أنك على دراية بها. ولكن كونك «على علم» بمبدأ ما، بمعنى أنك تقرؤه وتقول: «نعم، أعلم ذلك»، يختلف عن استيعابك له بدرجة تسمح بإحداث تغيير في الطريقة التي تفكر بها. كانت بروكشاير على علم بمبدأي الانحياز التأكيدي وانحياز الحداثة قبل مشاركة منشورها الذي لاقى رواجًا على الإنترنت. كانت صحفية في مجال العلوم، قرأت عن الانحيازات، وعلمت

أنها كانت عرضة لتكون فريستها، كما هو الحال مع جميع البشر. لكن هذه المعرفة لا يمكنك تطبيقها افتراضيًا حقًا حتى تستخلصها لنفسك من خلال تجربة تدرك فيها أنك كنت مخطئًا، وتسأل نفسك عن الأسباب، وترى أثر الانحياز بأم عينيك.

حتى لو كنت مخطئًا في تقدير شيء عشوائي أو تافه، فلا تزال هناك دروس مفيدة عمومًا لتستفيد منها. عندما كنت في سن المراهقة، شاهدت بضع حلقات من باتمان، وهو مسلسل تلفزيوني عُرض في الولايات المتحدة في أواخر الستينيات. ينطوي هذا المسلسل على كثير من المبالغة حيث يركض رجال بالغون يرتدون ثيابًا تُشبه أزياء الجمباز، ويصرخون بشعارات مثل « المعكرونة المقدسة، يا باتمان!» لطالما اعتقدت أن المقصود منه أن يكون عرض مغامرة حقيقيًا لجماهير الستينيات، الذين اعتقدت ببساطة أنهم ليسوا على مستوى التطور الكافي لإدراك مدى سخافة هذه الحلقات. وعندما اكتشفت لاحقًا أنني كنت مخطئة شعرت بالدهشة، فلطالما انطوى مسلسل باتمان على المبالغة في كل شيء. ظل الدرس عامّ المجال الذي اكتسبته معي منذ ذلك الحين: «حسنًا. ربما تسرعت في افتراض أن الآخرين يفكرون بتلك البساطة».

حتى الآن في هذا الفصل بحثنا طريقتين يفكر بهما الكشاف بشأن الخطأ على نحو مختلف عن معظم الناس. أولًا مراجعة آرائه، وتعديلها تدريجيًا بمرور الوقت، مما يُسهِّل تقبّله للأدلة المنافية

لمعتقداته. ثانيًا، النظر إلى الأخطاء على أنها فرص لصقل مهاراته في تصحيح الأمور، مما يجعل تجربة «كنت مخطئًا» تبدو قيّمة، بدلًا من كونها مؤلمة.

وهناك بُعد آخر للخطأ جدير بالملاحظة، وهو أنه طريق مختلفة اختلافًا جوهريًا للتفكير في ما يعنيه أن تكون مخطئًا.

«الاعتراف بالخطأ» مقابل «التطوير»

شعر صديق لي، يدعى أندرو، بالدهشة عندما اتهمه أحد زملائه بأنه لم يعترف قَطُّ بأنه كان مخطئًا. وردًّا على ذلك، أشار أندرو إلى مناسبتين أخيرتين أخطأ فيهما واعترف بذلك بسهولة، وقد كان بصحبة هذا الزميل نفسه.

فوجئ الزميل، الذي سأطلق عليه اسم مارك، في المقابل. ثم قال: «أعتقد أنك على حق. ولكن لماذا كان لدي انطباع معاكس؟» وبعدها صمت مارك لدقيقة متأملًا الموقف. ثم تابع: «أتعلَم ... أعتقد أن السبب هو أنك لم تشعر بالحرج قَطُّ حيال ذلك. تتصرف بجمود دون أن تبدو عليك أي مشاعر، لدرجة أنني لم ألحظ اعترافك بالخطأ».

هذا صحيح. لقد رأيت أندرو يعترف بأنه كان مخطئًا عدة مرات، وعادة ما يسير الأمر على هذا النحو: «آه، نعم، أنت على حق. انسَ ما قلته من قبل لم أعد أصدقه». يقول ذلك في سرور، وبطريقة مباشرة،

ومن دون اكتراث. كان افتراض مارك الضمني هو أن تغيير وجهة نظرك هو شيء مهين. أن تتفوه قائلًا «لقد كنت مخطئًا» يُعادل قولك «لقد أخفقت»، وهو شيء تعترف به بشيء من الندم أو الخجل. في الواقع، هذه هي الطريقة المعتادة للتفكير في كونك مخطئًا. حتى زملائي المشجعين لتغيير الرأي يميلون إلى قول أشياء مثل: «لا بأس بالاعتراف بأنك كنت مخطئًا!» وعلى الرغم من أنني أقدر نواياهم الحسنة وراء هذه النصيحة، إلا أنني لست متأكدة من أنها نصيحة تجعل الأمور أفضل. فكلمة «اعتراف» تجعل الأمر يبدو كأنك أفسدت الأمر، وتستحق أن تُسامح لأنك مجرد بشر. ولا تشكك في الفرضية القائلة بأن كونك مخطئًا يعني أنك أخفقت.

يرفض الكشاف هذه الفرضية. ربما تعرفتَ إلى معلومات جديدة وتوصلت إلى استنتاج جديد، لكن هذا لا يعني كونك مخطئًا لاعتقادك اعتقادًا مختلفًا في السابق. ومن حقك فقط أن تندم في حال كنت مقصِّرًا بطريقة ما. هل أخطأتَ في فهم أحد الأمور لأنك اتبعت طريقة كان يجب أن تعلم أنها سيئة؟ هل تعمّدت التغافل أو العناد أو الإهمال؟

في بعض الأحيان تكون الإجابة على هذه الأسئلة هي نعم. دافعت ذات مرة عن شخصية عامة عندما اعتقدت أن منتقديه يتعمدون تحريف كلماته للانتقاص من شأنه. وعندما تمكنت أخيرًا من مشاهدة المقابلة محل الشكوى من الناس، أدركت: «حسنًا، انتظروا...

لقد وصف منتقدوه كلماته بدقة على أي حال». اضطررت إلى التراجع عن دفاعي عنه، وشعرت بالخجل قليلًا لأنني في الواقع أمتلك من الحكمة ما يكفي لعدم الدفاع عن شخص ما دون التبيُّن أولًا. كنت مهملة حيال الأمر.

لكن في معظم الأوقات، كونك مخطئًا لا يعني أنك فعلت شيئًا خاطئًا. إنه ليس شيئًا تحتاج إلى الاعتذار عنه، والتصرف الملائم حيال ذلك يجب ألا يكون دفاعيًا ولا جالدًا للذات جراء الشعور بالخزي، بل يجب أن يكون مجرَّدًا. حتى اللغة التي يستخدمها الكشاف لوصف ارتكاب الخطأ يجب أن تعكس هذا التصرف. وبدلاً من أن يقول: «الاعتراف بالخطأ»، يتحدث الكشاف في بعض الأحيان عن «التطوير» إشارة إلى التطوير البايزي، وهو مصطلح إحصائي مأخوذ من نظرية الاحتمال يُعبِّر عن الطريقة الصحيحة لمراجعة الاحتمالات وتقييمها بعد ورود معلومات جديدة. المصطلح في الإنجليزية هو «updating» وهي كلمة يستخدمها الاس عادة بشكل عامي، وبطريقة ليست دقيقة، لكنها لا تزال تشير إلى معنى مراجعة معتقدات المرء استجابة للأدلة والحجج الجديدة. وفيما يلي بعض الأمثلة من كتابات المدونين (تأكيدًا على ما أقول):

- في مقال بعنوان «مرحلة ما قبل المدرسة: كنت مخطئًا»، يقول الطبيب النفسي سكوت ألكسندر إنه أصبح أكثر تفاؤلًا حول الفوائد بعيدة المدى لبرامج ما قبل المدرسة، مثل برنامج «هيد ستارت»

(Head Start)، بعد أن اطلع على الأدلة: «لا أتذكر أنني كتبت منشورًا يُشير إلى أن برنامج هيد ستارت كان عديم الجدوى. لكنني كنت مؤمنًا بذلك بالتأكيد، ومعرفتي بأن العكس هو الصحيح هو تطوير كبير بالنسبة إلي»[154]

- يصف الباحث باك شليغيريس تجربته في تلقي بعض الانتقادات القاسية، ويقول: «حاولت التطوير، إلى حد بعيد، من البداية صوب انتقادهم، حتى تمكنت تطوير 70% فقط من أفكاري حول وجهات نظري الأولية، وذلك بعد أن قضيت عشر ساعات أخرى في التفكير والتحدث إلى الناس حول هذا الموضوع»[155]

- تشجع مهندسة البرمجيات ومديرة المنتجات ديفون زوغيل القراء على مطالعة منشورات مدونتها ليس بوصفها آراءها الدائمة، ولكن باعتبارها «سلسلة من الأفكار، عالقة في منتصف طريقها نحو التطوير».[156] لا تحتاج بالضرورة إلى التعبير بهذه الطريقة. ولكن إذا بدأت على الأقل التفكير من منطلق «التطوير» بدلًا من «الاعتراف بأنك كنت مخطئًا»، فقد تجد أنك ستتجنب الكثير من النزاعات. التطوير هو روتين يأتي بالتعود. وهو بسيط وغير متكلف. إنه على عكس الاعتراف المجهد بالخطيئة. ويجعل التطوير المعتقدات تبدو أفضل أو أكثر حداثة من دون الإيحاء بفشلها.

إيميت شير هو الرئيس التنفيذي والمؤسس المشارك لشركة تويتش، أكبر منصة بث حي في العالم. اعتاد شير أن يجاهد نفسه كثيرًا

للإقرار بأنه كان مخطئًا، شعر كأنها ضربة مؤلمة لكبريائه. وبمرور الوقت، أصبح أفضل بكثير في ذلك، ليس من خلال أن يصبح خجولًا ومتواضعًا، ولكن من خلال إدراك أن الخطأ ليس فشلًا بطبيعته. وقد أخبرني قائلًا: «كلما تقدمت في السن، أصبح الأمر الأسهل أن أكون مخطئًا. ولا يعني ذلك أن أخطئ عن عمد. ولكنه مجرد تطوير: تعلمت هذا الشيء الجديد... فما المشكلة؟»

إذا كنت لا تغير رأيك، فأنت تفعل شيئًا خاطئًا

يترأس ديفيد كومان- هيدي رابطة الرفق بالحيوان «Humane League»، وهي من أهم منظمات حقوق الحيوان في أمريكا[157] ما يجعل رابطة «Humane League» رابطة استثنائية هو التزامها بفرضية أنهم دائمًا مخطئون ولو قليلًا. فكلما انضم موظف جديد إلى المنظمة، يخبرهم كومان- هيدي أن نشاط الرابطة غير مقصور على «نوع» معين من الأنشطة. وهي غير ملتزمة بأي قضية خلافية محددة،أو مشروع، أو نهج تكتيكي محدد. وتتمثل مهمتها في تتبع الأدلة، وتقديم كل ما هو أكثر فاعلية في مساعدة الحيوانات. ويقول كومان- هيدي: «إذا لم نفعل، في غضون خمس سنوات، شيئًا مختلفًا عما نفعله الآن، فقد فشلنا. يوجد بالتأكيد شيء أفضل مما نفعله الآن، وهدفنا هو العثور على هذا الشيء».

يعني ذلك، في بعض الأحيان، الانتقال من استراتيجية إلى أخرى،

ومن دافع إلى آخر. ففي السنوات الأولى التي تبعت تأسيسها، ركزت الرابطة على الممارسات اللافتة للانتباه، مثل الاعتصام أمام منازل العلماء المشاركين في التجارب التي تُجرى على الحيوانات. لكنها وجدت أن هذه الإستراتيجية لا طائل منها على الإطلاق، وأن عدد الحيوانات التي يمكن أن تنقذها هذه الاستراتيجية، حتى في أفضل السيناريوهات، لم يكن مرتفعًا. ولهذا السبب حولت الرابطة نشاطها في النهاية من التركيز على حيوانات المختبر إلى التركيز على حيوانات المزارع، وأقنعت الرابطة شركة يونيليفر، التي تُمد الولايات المتحدة بنسبة 95% من البيض، بالموافقة على التوقف عن قتل ذكور الصيصان. (حيث إن الممارسة المعتادة في هذا المجال هي الزج بالصيصان الذكور حديثي الفقس في مطحنة، لأنهم لن يتمكنوا من وضع البيض.) وقد كان هذا القرار سببًا في إنقاذ المليارات من الصيصان من موت مؤلم.

في بعض الأحيان، يعني التزام الرابطة باتباع الأدلة التخلي عن مبادرة لا تسير على النحو الصحيح، حتى لو بذلوا فيها الكثير من الجهد بالفعل. ففي عام 2014، شهدوا بعض النتائج الأولية المثيرة الاهتمام لمبادرة أطلق عليها «أيام الاثنين من دون لحوم»، حيث تتخلى المدارس الكبيرة عن اللحوم في قوائم طعام مقاصفها ليوم واحد في الأسبوع. واستنادًا إلى هذه النتائج الأولية، أمضت الرابطة أربعة أشهر في ضخ معظم مواردها التنظيمية لإقناع المدارس في جميع أنحاء البلاد للمشاركة في مبادرة «أيام الاثنين من دون لحوم». لكن لسوء الحظ،

كشفت أبحاث المتابعة الخاصة بالرابطة أن البرنامج لم يلتزم بالخطة المقررة، على الأقل بسبب فقدان الكثير من الدعم المستمر (توظيف الطهاة، وإدارة برامج التدريب، وما إلى ذلك) الذي لم تعد الرابطة عدتها لتوفيره. وبعد أن أدركت الرابطة أن تلك الاستراتيجية لم تكن استراتيجية فعالة من حيث التكلفة في نهاية الأمر، اضطرت أن تقول «حسنًا، جميعًا، عمل رائع - ولكن توقفوا. سنعود إلى ما كنا نفعله من قبل».

لا تمنعك معرفة أنك غير معصوم من الخطأ من أن تكون مخطئًا. ولكنها تسمح لك بتحديد التوقعات في وقت مبكر وعلى نحو متكرر، مما يمكن أن يجعل قبول الأمر أسهل عندما تكون مخطئًا. يقول كومان- هيدي» «حدسي يخبرني بأنه إذا تحدثنا عن هذه الانحيازات كثيرًا، أي اعتقادنا بأننا دائمًا على حق، وتفكيرنا دائمًا في أن ما نفعله هو أفضل وأهم شيء يتعين علينا فعله... فسيكون من الأسهل تقبل الأمر عندما يأتي شيء أفضل كما هو متوقع. لأنك نوعًا ما حصنت نفسك ضد «الرعب» الناجم عن علمك بأنك كنت دون المستوى الأمثل لبعض الوقت».

آمل أن يكون هذا الفصل قد ساعدك في تحصين نفسك ضد «الرعب» من كونك مخطئًا، ومنحك تلميحًا لتتصرف تصرفًا جديدًا تجاه الخطأ. فاكتشاف أنك كنت مخطئًا هو تطوير وليس فشلًا، ورؤيتك للعالم هي وثيقة قابلة للتعديل يقصد منها المراجعة من حين لآخر.

وبين طيات الفصل التالي، سنستكشف جانبًا رئيسيًا آخر لتغيير رأيك. والآن بعد أن أصبحت تجيد التصرف عندما تكون مخطئًا، حان الوقت لتجيد التصرف حين تكون حائرًا.



حيوان راكون على منحدر التل

11
الاستجابة للحيرة

توقف للحظات، وألقِ نظرة على الصورة في الصفحة السابقة.

ألقِ نظرة عليها، أنا في انتظارك.

. . . الآن بعد أن عدت، لديَّ سؤال: هل يبدو هذا المشهد منطقيًا بالنسبة إليك؟ إذا كنت لا تعرف السبب وراء سؤالي، فارجع مرة أخرى إلى الصورة وأمعن النظر فيها [158]

ربما كانت تجربتك عندما نظرت إلى هذه الصورة لأول مرة مشابهة لتجربتي وتجربة آخرين كُثر: حسنًا، يوجد حيوانا راكون على منحدر التل والسماء فوقهما، كما ظننت في البداية. ثم تلتفت لشيء ما على يمين الصورة. هل هذه... صخرة؟ صخرة طائرة في السماء؟

أعتقد أن شخصًا ما ألقى بصخرة في الهواء، ولم تستقر على الأرض حتى الآن، هكذا ظننت. ولكن عقلك لا يشعر بالرضا التام عن هذا التفسير. يبدو تفسيرًا غير ملائم. إذن، ماذا يا ترى يمكن أن يكون؟ بعد

لحظة، لاحظت تفاصيل أخرى غريبة أكثر دقة. ما هذا الخط الأبيض الرقيق على جانب الصخرة؟

ثم، فجأة، تتضح الصورة وتعي تفاصيلها: هذه ليست السماء. إنه ماء تنعكس عليه صورة السماء. والصخرة ليست معلقة في الهواء بل تخرج من الماء. والصورة لم تُلتقط بتوجيه عدسة الكاميرا نحو الأعلى باتجاه التل حيث حيوانا الراكون، بل التُقطت بتوجيه العدسة نحو الأسفل.

تعتمد قدرتنا على تغيير آرائنا على الطريقة التي نتجاوب بها إذا أثار العالم حيرتنا بمخالفته لتوقعاتنا. وفي بعض الأحيان، كما في حالة صورة حيواني الراكون، نشعر بفضول يدفعنا نحو إعادة النظر في تصورنا لما يحدث.

ولكن في كثير من الأحيان، نتجاوب مع الملاحظات التي تتعارض مع نظرتنا للعالم من خلال رفضها بتفسير معقول. قد يتجاهل أحدهم الدعوات الاجتماعية من زملاء العمل لأنه يؤمن بداخله بما يقوله لنفسه: «لا أحد يحبني.» ثم يُعلل الدعوة قائلًا لنفسه: «لقد دعوني بدافع الشفقة لا غير.» قد يفسر آخر يؤمن بأنه «معلم رائع» تقييم طلابه له بأنه معلم ضعيف بقوله: «طلابي غاضبون مني لأني صارم في وضع العلامات».

لا يمكننا، إلى حد ما، تجنب هذا النوع من التبرير. لا يمكننا

مزاولة أعمالنا في هذا العالم إذا كنا نُشكك باستمرار في تصورنا للواقع. وخاصة في وجود الاستدلال القائم على الدوافع، فإننا نفسر الأمور تفسيرًا متعمقًا أكثر، حيث نحوّل الأدلة المتضاربة إلى قصة تتجاوز النقطة التي كان يجب فيها العودة إلى الوراء متسائلين: «لحظة، هل أسيء تفسير ما يحدث هنا؟».

ومن الأمثلة المأساوية على هذه الظاهرة ما حدث خلال الحرب العالمية الثانية. حيث كان حاكم كاليفورنيا إيرل وارين مقتنعًا بأن المواطنين الأمريكيين اليابانيين يخططون لتخريب المجهود الحربي الأمريكي ضد اليابان. وعندما أوضح من حوله عدم قدرتهم على العثور على دليل واحد يؤكد المؤامرة اليابانية الأمريكية، وجد هو طريقة لتفسير غياب الأدلة كتأكيد إضافي لشكوكه، حيث قال: «أرى أن هذا [الافتقار إلى الأدلة] هو العلامة المنذرة بالسوء في وضعنا بأكمله. وأعتقد أننا فقط ننساق وراء شعور زائف بالأمان»[159]

يدور هذا الفصل حول كيفية مقاومة الرغبة في رفض التفاصيل التي لا تناسب نظرياتك، وإثارة الحيرة والفضول تجاهها كتصرف بديل، ورؤيتها كألغاز يجب حلها، مثل الصخرة العائمة الغامضة في صورة حيواني الراكون. وخلال الصفحات القليلة القادمة، سنلقي نظرة على سلسلة من الدراسات تبرهن مخالفة ما يدور في العالم من حولنا لتوقعاتنا، ونرى الأثر الهائل الذي من الممكن أن يُحدثه الفضول.

لغز ذيل الطاووس

«إن منظر الطاووس ناشرًا ريشه للخلف، يثير اشمئزازي!»[160]

دوَّن تشارلز داروين هذا السطر في رسالته إلى صديقه في عام 1860. وبعد مرور عام واحد على نشر كتابه «أصل الأنواع»، اعتراه نقاش عالمي حاد حول نظريته عن التطور. كانت عبارته خليطًا بين الجد والمزاح تجاه شعوره بالاشمئزاز عند رؤية ذيل الطاووس. بدا ريش الطاووس، على الرغم من جماله وروعته، يُشكِّل تهديدًا مباشرًا لنظرية التطور التي قضى عقودًا في صياغتها، والتي راهن عليها بسمعته المهنية.

تنص نظرية داروين للتطور من خلال الانتخاب الطبيعي على أن السمات التي ساعدت الحيوان على البقاء على قيد الحياة ستنتقل إلى الأجيال اللاحقة، والسمات التي لم تساعده في البقاء على قيد الحياة ستضمحل تدريجيًا من الوجود مُتجهةً نحو الفناء. وذيل الطاووس مبهرج وضخم، ويصل إلى ارتفاعات تصل إلى خمسة أقدام (متر ونصف المتر تقريبًا). وهذا الذيل من شأنه أن يُوقع ثقلًا على الطائر نتيجة لوزنه، مما يجعل عملية الهروب من الحيوانات المفترسة أصعب، فما الفائدة وراء تطوره عبر الأجيال؟

يرى داروين أنه لا يتمتع بسرعة بديهة أو قدرة تحليلية فائقة. كانت ذاكرته ضعيفة، ولا يستطيع متابعة المعادلات الرياضية المعقدة. ومع ذلك، شعر داروين أنه عُوِّض عن أوجه القصور تلك بنقطة قوة

مهمة، ألا وهي: رغبته في معرفة الطريقة التي تسير بها الأمور. فمنذ نعومة أظفاره، وهو يحاول إيجاد تفسير منطقي لما يحدث في العالم من حوله. وقد اتبع ما أسماه «القاعدة الذهبية» لمحاربة الاستدلال القائم على الدوافع:

...كلما صادفتني حقيقة علمية منشورة، أو ملاحظة، أو فكرة جديدة تعارض النتائج العامة التي توصلت إليها، دونتها في مفكرة على الفور ، إذ إنني وجدت من خلال التجربة أن مثل هذه الحقائق والأفكار كانت أقرب إلى نسيانها من تلك المؤيدة لنظريتي[161]

لذلك، على الرغم من أن ذيل الطاووس بث في نفس داروين القلق، إلا أنه لم يستطع التوقف عن التفكير في حل لغزه. كيف يمكن أن يكون متسقًا مع نظرية الانتخاب الطبيعي؟

في غضون سنوات قليلة، بزغ فجر إجابة مقنعة أنارت حيرته. لم يكن الانتخاب الطبيعي هو القوة الوحيدة التي تفسر التطور. كان الانتخاب الجنسي على القدر نفسه من الأهمية. كانت بعض السمات، مثل الذيل الكبير المبهرج، جذابة للإناث. وبالتالي، من الممكن أن تصبح هذه السمات شائعة في الأنواع بمرور الوقت، لأنه على الرغم من أنها قد تضر بفرص بقاء الحيوان، إلا أنها تعزز احتمالات تكاثره. وتعزيز احتمالات التكاثر مسألة أهم من تعزيز فرص بقاء الحيوان على قيد الحياة.

ومن دواعي السخرية أن الريش الذي أرَّق جفن داروين انتهى به الحال إلى دعم حجة نظريته في النهاية. ولم تكن تلك هي المرة الأولى التي يتعرض فيها داروين لهذا الأمر. فبينما كان يُحقق كتابه «أصل الأنواع»، تتبّع داروين كل ملاحظة وجدها تتعارض مع نظريته، سعيًا وراء حل لغزها، وتعديل نظريته استجابة لذلك. وبمجرد الانتهاء من عمله على الكتاب، كانت روايته للانتخاب الطبيعي رواية متينة للغاية، ودليلًا دامغًا. وفي غضون عقد من الزمن، أصبح أغلب المجتمع العلمي على قناعة بأن داروين كان محقًا، على الرغم من المقاومة الشرسة التي تلقتها نظريته في البداية.

هجوم الفضائيين غير المتوقع

في الحلقة السادسة عشرة من الموسم الأول لمسلسل «ستار تريك: السلسلة الأصلية» (Star Trek: The Original Series)، تحطم مكوك سفينة الفضاء إنتربرايز على كوكب فضائي غريب معادٍ. كان سبوك هو القائد، واختار لهم خطة: سيطلق طاقم «إنتربرايز» بعضًا من الأعيرة النارية التحذيرية كتعبير عن تفوقهم على الجانب الآخر في مسألة العدة والسلاح، وحينها سيدرك الفضائيون أنهم غير قادرين على المواجهة، وسينسحبون.

لكن الأمور لم تسر على النحو المتوقع. وبدلًا من ذلك، غضب الفضائيون من عدوان سفينة إنتربرايز عليهم، فشنوا هجومًا مضادًا

أسفر عن مصرع اثنين من أفراد الطاقم. ثم وبخ طبيب السفينة ماكوي القائد سبوك على خطته الفاشلة قائلًا:

ماكوي: حسنًا، يا سيد سبوك، لم ينتابهم الخوف لفترة طويلة، أليس كذلك؟

سبوك: رد فعلهم غير منطقي إلى أبعد الحدود. كان عليهم الفرار، عندما تبينوا أن أسلحتنا تتفوق على أسلحتهم.

ماكوي: أتعني أنه كان عليهم احترامنا؟

سبوك: بالطبع!

ماكوي: الاحترام عملية عقلانية، يا سيد سبوك. ألم يخطر ببالك قَطُّ أن ردة فعلهم قد تأتي عاطفية مدفوعة بمشاعر الغضب؟

سبوك: أيها الطبيب، لست مسؤولًا عن أن ردة فعلهم جاءت على غير المتوقع.

ماكوي: كانت ردة فعلهم متوقعة تمامًا. ولكنها متوقعة بالنسبة إلى من يتمتعون بحس مرهف. ربما عليك أن تعترف يا سيد سبوك أن منطقك الثمين قد فجَّر براكين غضبهم علينا![162]

أرأيت ما يحدث عندما تحاول أن تكون منطقيًا؟ يتعرض الناس للهلاك.

أمزح فحسب! في الواقع لم يكن سبوك منطقيًا، بل كان متمسكًا

جدًا بتصوره عن الطريقة التي «يجب» أن يفكر بها الناس، بدلًا من الانتباه إلى الطريقة التي يفكرون بها فعلًا. من المفترض أنه تعامل مع أفراد لا ينتمون إلى شعبه، شعب الفولكان،[163] في السنوات السابقة لهذا الحدث، وواجه العديد من الفرص لملاحظة اتباع سلوكهم لقواعد مختلفة عما كان يتوقعه. لماذا لم يتعلم من تلك التجارب ويُحسِّن قدرته على التنبؤ بالطريقة التي سيتصرف بها الآخرون؟ لأنه عندما يخالف سلوك شخص ما توقعاته، يهز كتفيه ويقول: «حسنًا، كان ذلك تصرفًا غير منطقي منه»، ولا يحاول فهم ما لم يدركه.

إن رد فعل سبوك هو مثال على أحد الدفاعات السبعة لنظام الاعتقاد، الواردة في كتاب تتلوك، والتي تحدثنا عنها في الفصل العاشر. بحثنا مسبقًا دفاع «كنت على حق تقريبًا». وهنا، يوظف سبوك ما يسميه تتلوك دفاع «السياسة غمامة ميؤوس منها لا يمكن التنبؤ بمجيئها»: عندما لا تتحقق تنبؤات المتنبئ التي كان يثق أنها ستتحقق حتمًا، يهز كتفيه ويقول: «حسنًا، هذه الأشياء لا يمكن التنبؤ بها»[164] إذا كان هذا التصرف يمثل تطورًا متجهًا نحو اللاأدرية، لكان الأمر مختلفًا. ولكن عندما يحين الوقت لإجراء التنبؤ التالي، فإن المتنبئ يظل واثقًا في قدرته على التنبؤ بالسياسة العالمية.

إذا كنت ترغب في تحسين قدرتك على التنبؤ بسلوك الناس، فإن تجاهل الأوقات التي يخالفون فيها توقعاتك هو رد الفعل الخاطئ ب ا ل ت أ ك ي د . كان ينبغي على سبوك أن يستجيب لحيرته بشأن قرار

الفضائيين بالهجوم: «ما الذي لم أدركه؟ ما الأسباب التي تجعل سلوكهم منطقيًا بالنسبة إليهم؟»

في الواقع، هناك العديد من الأسباب التي قد تدفع دولة ما إلى شن هجومٍ على الرغم من ضعف عتادها العسكري عن خصيمتها، وقد فكر الأكاديميون والاستراتيجيون العسكريون طويلًا وبجد في السبب وراء ذلك. فقد قام العالم السياسي بروس بوينوا دي مسكيتا بفهرسة النزاعات بين الدول القومية بين عامي 1816 و1974، ووجد أن 22% من النزاعات انطوت على هجوم دولة أضعف على دولة أقوى[165] وفي بعض الحالات، كان الجانب الأضعف ببساطة أكثر عرضة للخطر. وفي حالات أخرى، كانوا يعتمدون على الحلفاء لدعمهم. توجد استراتيجية تسمى استراتيجية «الرجل المجنون»: أظهر نفسك كممثل لا يمكن التنبؤ به، وتخلّ عن غريزة حب البقاء، على أمل أن يحذر العدو من خطر الدخول في صراع معك. قد يُحدِث استيعاب هذه العوامل فرقًا في القرارات بين الاستعداد لهجوم مستقبلي، أو الخضوع للمباغتة على حين غرة بشكل خطير.

لغز المُفاوض اللاعقلاني

لم أروِ تلك القصة لأسخر من سلوك سبوك مجددًا. (حسنًا، ليس هذا هو السبب الوحيد.) فغريزة الحكم على سلوك الآخرين، وتصنيفهم على أنهم أغبياء، أو لاعقلانيون، أو مجانين، هي أمر شائع

للغاية، وهي أيضًا علامة على عدم إدراكك لشيء ما. وهذه نقطة يؤكد عليها جميع كبار المفاوضين: لا تنتقص من قدر الجانب الآخر من دون منطقية. وعندما يصيبك سلوكه بالحيرة، استجب إلى هذه الحيرة. وتعامل معها كدليل. ستجده يقودك في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تحتاجها لتسوية التفاوض.

يصف خبيرا التفاوض ماكس بالرمان، وديباك مالهوترا، العاملان في كلية هارفارد لإدارة الأعمال في كتابهم «عبقرية التفاوض» (Negotiation Genius) حالة مدير تنفيذي بعدما رفع موظف سابق ساخط دعوى قضائية على شركته. حيث ادعى الموظف إدانة الشركة بالعدول عن تسديد مبلغ 130,000 دولار من العمولات التي حصل عليها قبل إقالته. أجرت الشركة حساباتها، ووجدت أن الموظف كان مخطئًا. وأرسل المعنيون إليه تحليلهم الذي يبين أنه ليست هناك أي أموال مستحقة السداد له، لكنه رفض التخلي عن دعواه.

اعتقد المدير التنفيذي، الذي كان عميلًا لدى ديباك مالهوترا، أن الموظف السابق كان يتصرف بلاعقلانية تامة، حيث إن فرصته في الفوز بالقضية منعدمة. فأشار مالهوترا: «هل من الممكن ألا تكون لدى هذا الموظف ثقة في محاسب شركتك؟» وحث مالهوترا المدير التنفيذي على الاستعانة بجهة محاسبية خارجية تتسم بالموضوعية، لإجراء التحليل، وإرسال النتائج مباشرة إلى الموظف السابق. وقد سقطت الدعوى كما هو متوقع[166]

كان كريس فوش يعمل كبير مفاوضي مكتب التحقيقات الفيدرالي الدولي للتعامل مع عمليات الاختطاف. وفي كتابه الأكثر مبيعًا «التفاوض لا يقبل المساومات» (Never Split the Difference)، أكد على أهمية الاستجابة للحيرة. حيث ورد في كتابه: «عندما تسمع أو ترى شيئًا ما يبدو غير منطقي أو «غريب»، فاعلم أنك أمام مفترق طرق. [فإمَّا أن تتقدَّم] إلى الأمام بمزيد من القوة، نحو ما لا تستطيع إدراكه في البداية، أو تتخذ المسار الآخر، مسار الفشل المضمون، حيث تقول لنفسك كان التفاوض عديم الفائدة على أي حال»[167] حالة المحادثة غير المريحة

تخيل أنك تجري محادثة مع شخص ما ولا تسير الأمور على ما يرام. بصراحة، الجو العام غير مريح بالمرة. لا يفهم أحدكما نكات الآخر ولا المقصود منها. تتخلل المحادثة سكتات طويلة غير مريحة قبل أن يفكر أي منكما في شيء آخر يقوله. إيقاع المحادثة... بطيء. وأخيرًا يعلق الطرف الآخر، قائلًا: «حسنًا، أشعر بعدم الراحة نوعًا ما!»

من وجهة نظرك، هل يحيل هذا التعليق الأمور إلى الأفضل أم الأسوأ؟

الإجابة واضحة بالنسبة إليَّ: إذا عبر شخص ما قائلًا «أشعر بعدم الراحة»، فمن شأن ذلك أن يُعزز شعور انعدام الراحة، وبالتالي تُحال الأمور إلى الأسوأ. ولذلك عندما لفت أحد معارفي الانتباه إلى عدم راحته في المحادثة ذات مرة، شعرت بالارتياب وفكرت في نفسي: «لماذا قد

يصرح المرء بهذا؟ ألا يدرك أنه هكذا يزيد الأمر سوءًا؟»

قررت أن أطرح المسألة على أصدقائي على منصة فيسبوك، ووصفت لهم ما حدث، وسألتهم: «إذا لفت شخص انتباهك إلى عدم راحته في محادثة تجريانها معًا، فهل تتحسن الأمور أم تزيد سوءًا؟» (أخفيت معلومات الهوية، ووضعت سؤالي بصيغة محايدة قدر الإمكان، حتى لا يتمكن الناس من تخمين رأيي).

كنت على يقين من أن معظم الناس سيتفقون مع رأيي، لكنني كنت مخطئة. وقد صُدمت عندما وجدت أن اثنين وثلاثين شخصًا يؤيدون فكرة أن عدم الراحة من شأنه أن يحيل الأمور إلى الأفضل، مقابل 16 شخصًا اعتقدوا أنه يزيد الأمور سوءًا.

ومع ذلك، كان رد فعلي الأول على نتائج الاستطلاع دالًا على عدم الاكتراث. واعتقدت أن من اختاروا أنه من شأنه أن يحيل الأمور «إلى الأفضل» لا يعنون ذلك حقًا، ربما لا يتصورون حقيقة ما حدث.»

لم أشعر بالرضا التام تجاه هذا التفسير. فقد بدا هذا التفسير وكأنه مبالغ فيه ومن غير الوارد تقبله، تمامًا مثلما فشلت «الصخرة التي تطير في السماء» أن تقدم تفسيرًا منطقيًا لما يحدث في صورة حيواني الراكون. هل من المعقول حقًا أن يدَّعي الكثير من الناس شعورًا بعينه لم يقصدوه؟

انتهى بي الأمر بقرار الحديث عن ذلك مع واحد من أولئك

الأشخاص الذين اختاروا إجابة «إلى الأفضل». وأصابه الذهول عندما علم رأيي، على النحو ذاته لما شعرت به حيال رأيه من قبل. حاولت تفسير الأمر قائلة: «انظر، عندما يشير شخص ما إلى عدم الراحة، فإنه يجبرني على إيجاد طريقة لتلطيف الأجواء بيننا على الفور. لكنني كنت أحاول بالفعل العثور على طريقة، ومن خلال إفصاحه عن هذه المسألة، فإنه يزيد من الضغط عليَّ».

سأل مشككًا: «انتظري، هل تشعرين أن مسؤولية جعل المحادثات تسير بسلاسة تقع على عاتقكِ؟»

أجبت بالقدر ذاته من التشكيك: «انتظر، ألا تشعر بهذا؟»

أدركت أنني أنقصت من قدر الاختلاف الهائل في المشاعر الداخلية التي تنتاب الناس في المواقف الاجتماعية. وكان لهذا الأمر الفضل في تغير تصرفي في العموم حال رؤيتي سلوك شخص ما يبدو وقحًا، أو متهورًا، أو غير منطقي. ففي السابق، كان قطار أفكاري لا يتوقف عند هذا الحد، مع شعوري تجاههم بالغضب، في حين أصبحت الآن أكثر انفتاحًا على احتمالية اختلاف المشاعر التي تنتابنا حيال الموقف الاجتماعي، كما أصبحت أشعر بالفضول حيال هذا الاختلاف.

لغز مستشفى المعالجة المثلية (التجانسية)

كانت لندن، في خمسينيات القرن التاسع عشر، مكانًا مخيفًا

للعيش. فكل بضع سنوات، يعود وباء الكوليرا متفشيًا في المدينة من جديد، زاهقًا مئات بل آلاف الأرواح في كل مرة. وكلما لاحظ شخص صحيح اضطرابًا طفيفًا في معدته، وافته المنية في غضون أيام، بل حتى في غضون ساعات.

كلفت الحكومة مجلسًا من العلماء لمسح مستشفيات المدينة، وتسجيل الأساليب التي كانت تستخدمها لعلاج المرض، وتحديد العلاجات التي بدت أكثر فاعلية. ولم تكن النتائج مشجعة. بلغ معدل الوفيات بين مرضى الكوليرا في المستشفيات 46%، ولم يكن أفضل من معدل الوفيات بين المصابين بالكوليرا غير المعالجين. ولم تُحدث أي من «العلاجات» الاعتيادية، التي اشتملت على الأفيون، والطباشير (كمصدر لأكسيد الكالسيوم)، وزيت الخروع، فارقًا كبيرًا.

ولكن استبعد المجلس مستشفى واحدة عمدًا من المسح. مستشفى لندن للمعالجة المثلية، وهي مؤسسة صغيرة تأسست قبل بضع سنوات بتمويل من متبرعين أثرياء كانوا معجبين بنهج جديد عصري في المجال الطبي يسمى «العلاج المثلي». أزعج العلاج المثلي الأطباء الذين يتبعون التوجّه السائد في القرن التاسع عشر، كما هو الحال اليوم. ودارت النظرية الرئيسية التي تبنتها تلك المستشفى حول منطق علمي يُشير إلى أنه إذا خُفف الدواء لدرجة لا تجعلنا نميزه عن الماء النقي بالعين المجردة، فإنه لا يزال يحتفظ «بالقوة الروحية» التي يتمتع بها الدواء الأصلي الذي كان عليه في السابق، وسيصبح أكثر

فاعلية، وليس أقل.

أثارت إفادة مستشفى لندن للعلاج المثلي دهشة المجلس واستياءه في الوقت ذاته. حيث أفادت أن معدل الوفيات بين مرضى الكوليرا بلغ 18% فقط، أي أقل من نصف معدل الوفيات في المستشفيات التي تتبع التوجّه السائد. لكن المجلس قرر إقصاء بيانات مستشفى لندن للعلاج المثلي خارج الاستطلاع[168] ففي النهاية، لم يكن العلاج المثلي سوى محض هراء! ولن تؤدي بياناتهم إلا إلى تشويش استنتاجات الدراسة الاستقصائية. والأسوأ من ذلك، أنها ستكون إهانة للعلم والاستدلال.

يا له من أمر مؤسف للغاية! لو بحث المجلس في سر النتيجة المفاجئة بدلًا من طمسها، لتغير تاريخ الطب إلى الأبد نحو الأفضل. وذلك لأن نجاح أطباء العلاج المثلي كان حقيقيًا، ولم يكن لهذا النجاح أي علاقة بالعلاج المثلي. اتضح أن قادة حركة العلاج المثلي قد اكتشفوا عن طريق الصدفة حلَّيْن رئيسين لعلاج الكوليرا. أولهما ينطوي على الإيمان بأهمية النظافة كممارسة صحية، فقد حثوا أطباءهم على تعقيم أغطية المرضى قبل إعادة استخدامها. وثانيهما، أنهم أوصوا بأن يشرب مرضى الكوليرا مصل اللبن، مما ساعد على تعويض أجسام المرضى عن السوائل المفقودة، وإمدادها بالمعادن. وهذا يمثِّل في الأساس نسخة مبكرة مما نسميه الآن المعالجة بالإماهة الفموية، وهو شيء لم يُعتد به علاجًا قياسيًا للكوليرا حتى حلول ستينيات القرن الماضي.

لم يُستنتج أي من هذين الحلَّين من النظرية الرئيسية للمعالجة المثلية. بل انبثقا بناء على حدس جيد ووافر الحظ حول كيفية مساعدة الناس على التحسُّن. ولو شعر المجلس بالفضول إزاء هذه النتائج المفاجئة، فلربما تحولت هذه المشاعر إلى عقيدة طبية قبل عقود من تحولها إلى ذلك بالفعل، وهو الأمر الذي كان سينقذ الملايين من الأرواح.

وهذه هي المشكلة الرئيسية للملاحظات المفاجئة والمحيرة. لا تعرف مقدمًا الدرس المستفاد منها في كثير من الأحيان. غالبًا ما نفترض أن الاحتمالين الوحيدين هما «أنا محق» أو «الشخص الآخر على حق» وبما أن الاحتمال الثاني غير معقول، فإننا نفترض تلقائيًا صحة الاحتمال الأول. ولكن في كثير من الحالات، هناك خيار مجهول، «خيار ثالث» خفي، يثري تصورنا عن العالم بطريقة لم نكن قادرين على توقعها.

كل هذه الأمثلة تبين كيف يمكن لملاحظة واحدة محيرة أن تغير نظرتك للعالم. ولكن عادةً ما يكون تراكم العديد من الملاحظات المحيرة بمرور الوقت هو السبب وراء تغيير رأيك، أو مروره بنقلة نوعية. في هذه الآونة، أصبح التعبير «نقلة نوعية» تعبيرًا طنانًا ومفرط الاستخدام في مجال الأعمال، وهو يُشير إلى حدوث تغيير كبير في النهج (أو، في كثير من الأحيان، إلى تغيير ضئيل يحاول شخص ما تضخيمه إلى تغيير كبير). ومع ذلك، يُشير التعبير في الأصل إلى طريقة محددة يحرز من خلالها العلم تقدمًا، كما وصفه الفيلسوف توماس كون في كتابه «بنية الثورات

العلمية» (The Structure of Scientific Revolutions).

تبدأ النقلة النوعية مع معتقد، أو نموذج أساسي يفترض الجميع أنه صحيح. ومن ثم يلاحظ بعض الناس تدريجيًا حالات استثنائية، أمور يبدو أنها لا تتناسب مع هذا النموذج. تجاهل العلماء هذه الحالات في البداية معتبرين أنها استثناءات أو أخطاء، أو بدؤوا في تعديل نموذجهم قليلًا في كل مرة استجابةً للملاحظات الجديدة. ولكن كلما تراكمت المزيد من الحالات الاستثنائية، أصبح العلماء أكثر حيرة، حتى يطور شخص ما نموذجًا جديدًا في النهاية يجعل كل شيء يبدو منطقيًا مرة أخرى.

إن قاعدة النقلات النوعية في الحياة هي القاعدة نفسها على صعيد العلوم. فلتعترف بالحالات الاستثنائية، حتى لو لم تصل إلى الآن إلى طريقة لتفسيرها، وحتى لو كان النموذج القديم لا يزال يبدو صحيحًا إجمالًا. ربما لن تضيف تلك الحالات شيئًا على وجه الخصوص. وربما لن تدل سوى على حقيقة الواقع الفوضوي. لكنها قد تمهد الطريق لإحداث تغيير كبير في الرأي.

تراكم الحالات الاستثنائية والتسبب في حدوث النقلة النوعية

كانت دونا في أوائل العشرينات من عمرها، وتعمل في مطعم، عندما تلقت رسالة من مسؤولة التوظيف بشركة Rodan + Fields، وهي شركة متخصصة في مستحضرات العناية بالبشرة، تسألها فيها عن

رغبتها في العمل مندوبة مبيعات مستقلة لدى الشركة. وهذا هو ما أرادت دونا سماعه في تلك المرحلة من حياتها. لقد كانت تشعر بالفشل والإحباط في وظيفتها الحالية، مع عدم وجود رؤية واضحة لما يجب عليها فعله في هذه المرحلة. ولم تتوفر أي فرص واعدة في بلدتها الصغيرة التي عاشت فيها. حازت فكرة ريادة الأعمال على إعجابها ذات مرة، وبدت فكرة رائعة. ثم وقعت عقدًا، ودفعت مبلغ 1000دولار لشركة Rodan + Fields مقابل شراء مجموعة تعليمية حول «كيفية البيع» للمبتدئين، والتي أوصوا بشرائها بشدة.

الأمر الذي كانت دونا تجهله في ذلك الوقت هو أن شركة Rodan + Fields هي شركة تسويق متعدد المستويات، مثل شركتي Amway و Herbalife. وتتمثل طريقة تحقيق النجاح، في هذا النوع من الشركات، في توظيف المزيد من مندوبي المبيعات للعمل تحت إشراف الشركة، والحصول على حصة من أرباحهم في المقابل. وبحكم طبيعة اللعبة، لا يمكن لشخص واحد أن يفوز سوى في الحالة التي تنطوي على خسارة العديد من الأشخاص الآخرين. وفي هذا الصدد تأتي الإحصائيات مرعبة! فقد أثبتت دراسة أجرتها لجنة التجارة الفيدرالية أن أكثر من 99% من الأشخاص الذين يشاركون في التسويق متعدد المستويات ينتهي بهم الحال مع أموال أقل من التي بدؤوا بها (إضافة إلى ضياع أوقاتهم في ما لا طائل منه).

لكن كما ذكرت لكم، لم تكن دونا على دراية بكل هذا. وأفنت

طاقتها في وظيفتها الجديدة. اتصلت بالمئات من معارفها في محاولة منها لبيع المستحضرات والكريمات. ونشرت إعلانات على منصة فيسبوك. واشترت المزيد من مقاطع الفيديو التعليمية من شركة Rodan + Fields، التي وعدت بتعليمها أسرار فن البيع الناجح. لكن مبيعاتها لا تزال غير كافية لتعويض تكلفة المنتجات التي كانت تشتريها من الشركة، ولا سيما بعد أن اقتطعت المرأة، التي وظفتها، حصتها.

شعرت دونا بالحيرة، فلقد منحتها المحتويات الدعائية التي شاهدتها شعورًا بأن الوظيفة ستكون سهلة وتنطوي على بعض الحرية، لكنها لم تكن كذلك على الإطلاق. ثم فكرت في حالة من الذعر قائلة: «ألم يكن من المفترض أن تجعلني هذه الوظيفة أشعر بالاستقلال؟»[169] كانت هناك جوانب أخرى محيرة أيضًا في هذه التجربة. عندما شاهدت مقاطع الفيديو التعليمية لم تلحظ شمولها معلومات مفيدة. كما أن هناك فجوة مخيفة بين الطريقة التي تحدثت بها زميلاتها في المبيعات عن الوظيفة وبين واقع تجربتها الخاصة. حيث تحدثت بعض مندوبات المبيعات في شركة Rodan + Fields اللواتي أنجبن أطفالًا لتوّهن حول كيفية استمرارهن في العمل وكسب المال مع وجود أطفال خاضعين لرعايتهن. خاضت دونا تجربة العناية بطفل حديث الولادة من قبل، ولم تستطع إدراك كيف أمكن لهؤلاء أداء المهمتين في آن واحد.

أكدت لها المسؤولة عن توظيفها أن الطريقة التي يعملون بها مجدية، وأنها إن فشلت فسيكون ذلك لأنها لم تبذل جهدًا كافيًا. ولذا

حاولت دونا تبرير الحالات الاستثنائية لتُقحمها في نموذج «هذه الطريقة مجدية». وعلى أي حال، دعمت شركة Rodan + Fields شخصيات بارزة عديدة. ولا بد أنها شركة موثوقة، أليس كذلك؟ شعرت دونا بالبؤس، لكنها ألقت اللوم على نفسها وقالت: «استنتجت أن الأسباب التي لم أتوصل إليها ستكون واضحة بمجرد أن أتعلم المزيد أو ارتقي إلى مستوى أعلى».

ثم جاءت النقلة النوعية.

كانت دونا تتصفح منصة «نتفليكس»، فوجدت سلسلة تحمل عنوان «العلِمولوجيا وعواقبها» (Scientology and the Aftermath)، وهي سلسلة وثائقية أنتجتها الممثلة ليا ريميني. تتحدث ريميني في هذه السلسلة عن تجربتها مع سوء المعاملة والمضايقات التي تعرضت له عندما كانت عضوة في طائفة الكنيسة العلموية، كما أجرت مقابلات مع منتمين آخرين لهذه الطائفة حول تجاربهم المماثلة. وعندما قرأت دونا الوصف الموجود على منصة «نتفليكس» لهذه السلسلة، قالت لنفسها «حسنًا، ستكون الحلقات ممتعة، يا لها من طائفة غريبة.» ولكن بينما كانت تشاهد الحلقات، شعرت بتنامي إدراكها للأمور. حيث اكتشف أن زعماء الطائفة يتحدثون بطريقة... تجعلهم يشبهون موظفي المنظمة ذات التسلسل الهرمي للمناصب... فشعرت وكأنها تشاهد السنة الأخيرة من حياتها تُعرض على الشاشة.

فكرت دونا في الأشياء المتنوعة التي حيرتها أثناء تجربتها مع

شركة Rodan + Fields، ذاك التناقض بين الوظيفة «السهلة والممتعة» التي وُعدت بها، وبين الواقع الذي تكافح فيه من أجل تحقيق هامش ربح، وغياب الدعم من زملائها مندوبي المبيعات. وادعاءات النساء التي يصعب تصديقها حول تحقيق ربح أثناء اعتنائهن بطفل حديث الولادة. كل هذه الحالات الاستثنائية أصبحت أكثر منطقية عندما نظرت إليها من منظور جديد: «هذه المنظمة تستغلني».

وبمجرد أن بدأت الشكوك تتوارد إلى ذهن دونا، حتى أسرعت لتُجري بحثًا على الإنترنت حول التسويق متعدد المستويات، لتعثر على حقيقته جنبًا إلى جنب مع عديد من روايات أشخاص مثلها، ممن عملوا بجد لصالح شركات التسويق متعدد المستويات لسنوات، وانتهى بهم الحال غارقين في الديون. وعندما أدركت دونا حقيقة الأمر، شرعت في البكاء لكنها على الأقل خسرت 2000 دولار فقط، وسنة واحدة من عمرها. ومن خلال قراءتها لقصص أشخاص آخرين ممن خاضوا التجربة ذاتها، أدركت أنه كان من الممكن أن تسوء الأمور أكثر من ذلك بكثير.

قد يبدو تغيير رأي دونا مفاجئًا لمن يتابع القصة عن كثب، في يوم من الأيام كانت مؤمنة صادقة بالفكرة، وفي اليوم التالي أدركت أن كل ذلك كان كذبًا. لكن أساس تغيير رأيها «المفاجئ» كان يتطور منذ أشهر مضت. حتى مع استمرارها في الإيمان عمومًا بنموذج «هذه الطريقة مجدية»، كانت تلاحظ في الوقت نفسه حالات استثنائية، وملاحظات يصعب تفسيرها في ظل هذا النموذج، أو كما وصفتها

«الأسباب التي لم أتوصل إليها».

هذا هو العامل الحاسم لما إذا كان شخص ما سيتمكن من الهروب من التسويق متعدد المستويات بعد بضعة أشهر فقط، أو ما إذا كان سينتهي به الأمر غارقًا فيه لسنوات. هل لاحظ العاملون في هذا المجال الحالات الاستثنائية، وجوانب تجربتهم التي خالفت توقعاتهم؟ هل لاحظوا الضغط الواقع عليهم أثناء محاولاتهم تفسير الأمور؟ هل سمحوا لأنفسهم بالبقاء في حالة من الحيرة؟

وبدلًا من الاستجابة، يقوم العديد من ضحايا التسويق متعدد المستويات بقمع شكوكهم، غالبًا بسبب تحذيرات الذين يحتلون المناصب القيادية من أن التفكير السلبي سيسقطهم في مصيدة الفشل. فحال نهاية كل شهر، عندما يجدون أنهم فشلوا في تحقيق أي ربح، لا يقولون لأنفسهم: «من الغريب أنني أتكبد خسائر مالية، وأنا أعمل بدوام كامل». بل يبررون قائلين: «أعتقد أنني لا أبذل جهدًا كافيًا.» تتراكم علامات الاستفهام المنذرة بوجود مشكلة، وفي كل مرة تُعلل بكل سهولة.

ذكر الباحث في مجال اتخاذ القرارات، غاري كلاين، في كتابه مصادر القوة (Sources of Power)، هذه الظاهرة كأحد الأسباب الثلاثة الرئيسية لاتخاذ قرارات غير سديدة. ويُطلق عليها «خطأ تبرير الصغائر»، وهو خطأ ينطوي على محاولة لتقليل التناقض بين الملاحظات والنظرية[170] فكل دليل جديد لا يتناسب مع التشخيص

الطبي لطبيبة ما يمكن تبريره، أو دحضه باعتباره مصادفة، وبالتالي يصعب على الطبيبة أن تدرك أن تشخيصها الأولي كان خاطئًا. ويمكن تفسير كل تطور جديد في معركة ما ليكون متسقًا مع نموذج «العدو في حالة فرار»، وبالتالي لا يدرك المرء أبدًا أن العدو قد أعاد تنظيم صفوفه بالفعل إلا بعد فوات الأوان. ولو استطاع صانع القرار العودة لرؤية جميع الحالات الاستثنائية في وقت واحد، لاتضح له أن النموذج الذي ظل متمسكًا به كان نموذجًا خاطئًا. ولأنه يبرر كل استثناء على حدة في كل مرة، فلم يتسنَّ لجميع الأدلة المحيرة أن تتراكم على نحو كافٍ لإثارة شكوكه.

وهذا لا يعني بالضرورة التخلي عن نموذج ما بمجرد ملاحظة أدنى قدر من الأدلة المتضاربة. فما يفعله صانع القرار الماهر هو البحث عن طرق لفهم الأدلة المتضاربة في ظل نظريته الحالية، وفي الوقت نفسه يحاول الاحتفاظ بتحليله في ذاكرته: هذا الدليل يُغير حدود نظريتي بقدر يسير (أو بقدر كبير). إذا تغيرت حدود نظريتك لعدد كبير من المرات، فأنت بذلك تعترف لنفسك بأنك لم تعد متيقنًا مما يحدث، وتفكِّر في تفسيرات بديلة. يُشبِّه مارفن كوهين، الباحث المعاون لكلاين، هذه الحال بالزنبرك: «في كل مرة يفسر فيها صانع القرار جزءًا من الأدلة المتضاربة، يشبه الأمر تمديده لزنبرك. سيقاوم هذا الزنبرك أي جهود أخرى في هذا الاتجاه، ويستعيد وضعه في نهاية المطاف»[171] إنها مهارة صعبة. فهذا الوضع يجبرك على التصرف وأنت مشوش، والعمل

تحت ظل نموذج واحد مع إدراك عيوبه وتناقضاته، مع علمك بخطئه ونهايته الحتمية المتمثلة في اتخاذك قرار بالتخلي عنه. عليك، قبل فوات الأوان، مقاومة إغراء حل التناقض بإجبار جميع ملاحظاتك على الخضوع تحت مظلة نموذج واحد، وبدلًا من ذلك كن على استعداد للبقاء في حيرة لعدة أيام، أو أسابيع، أو حتى سنوات.

الاستعداد للبقاء في الحيرة

إذا كنت مراهقًا متديّنًا في الولايات المتحدة في أواخر تسعينيات القرن الماضي، أو أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، فمن المحتمل أنك يكون هذا الكتاب في مكتبتك: ودَّعتُ المواعدة إلى غير رجعة (I Kissed Dating Goodbye). ألف هذا الكتاب نجل قسٍ يبلغ من العمر واحدًا وعشرين عامًا يدعى جوشوا هاريس، شجع خلاله المسيحيين على تجنب المواعدة قبل الزواج، من أجل الحفاظ على أنفسهم أنقياء من أجل شريك حياتهم المستقبلي.

حقق هذا الكتاب مبيعات فاقت المليون نسخة، وزجَّ هذا النجاح هاريس نحو عالم الشهرة. ولكن في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، بدأ هاريس - الذي أصبح قسًّا الآن - يسمع من عدد متزايد من الناس الذين قرؤوا كتابه في فترة مراهقتهم، أن كتابه قد أثَّر فيهم تأثيرًا بالغًا وقتها، لكنهم يشعرون الآن أنه أفسد عليهم حياتهم. حيث غردت إحدى النساء على منصة تويتر: «استُخدِم كتابك

كسلاح ضدي»[172] وكتبت أخرى: «أشعر أن الرجل الوحيد الذي أستحقه هو شخص محطَّم مثلي». وكذلك كتب قارئ متزوج: «بسبب خطاب النقاء المخزي الذي تعرفنا عليه من كتابك، فسدت مؤسسة الزواج. وحتى يومنا هذا، لا أستطيع مواصلة حياتي الزوجيّة دون الشعور بالذنب، كما لو أنني أفعل شيئًا خاطئًا».

في البداية، وجد هاريس أنه من السهل تجاهل آراء هؤلاء النقاد على الإنترنت لأنهم كارهون له. لكن بعد ذلك بدأ في سماع قصص مماثلة من زملاء دراسته، الذين اعترفوا بأنهم شعروا أيضًا بالتأثير السلبي للكتاب على حياتهم. وهذا هو ما جعله يتراجع عن تجاهل آراء النقاد التي وردت على الإنترنت. فهو لا يمكنه تجاهُل أصدقائه الفعليين، ولا يمكنه تصنيفهم ككارهين، أو مزعجين راغبين في لفت الانتباه. وكانت شهاداتهم حالات استثنائية يصعب تفسيرها في إطار نموذج «لا مشكلة في كتابي».

وفي عام 2016، بدأ هاريس في مشاركة شكوكه حول الكتاب علنًا . ولكن عندما ضغط عليه الصحفيون للحصول منه على قرار نهائي - هل يتبرأ رسميًا من كتابه؟ اعترض هاريس قائلًا: «أحتاج فقط إلى معرفة كيف كانت قناعات الناس قبل أن أعرض عليهم أفكاري تلك. ولم أحظ بإجابات وافية بعد».

سنعود إلى هاريس لاحقًا لنرى كيف ستنتهي رحلته. ولكن في الوقت الحالي، سنتركه عالقًا في حيرته، مثلما يجب أن نتصرف لو كنا في

موقف مشابه.

تنطوي الاستجابة للحيرة على تحويل الطريقة التي اعتدت أن ترى بها العالم. فبدلًا من رفض الملاحظات التي تتعارض مع نظرياتك، تعمد الفضول حيالها. وبدلًا من تجاهل أناس بزعم أنهم لاعقلانيين حال تصرفهم بطريقة تنافي التي تعتقد أنه ينبغي لهم التصرف بها، فلتسأل نفسك ما هي الاحتمالات التي تجعل سلوكهم عقلانيًا. وبدلًا من محاولة ملاءمة ملاحظات محيرة مع نظرياتك السابقة، تعامل معها على أنها أفكار لنظرية جديدة.

ينظر الكشاف إلى الحالات الاستثنائية على أنها قطع أحجية يجمعها أثناء استكشاف العالم. ربما لا يدرك نفعها في بداية الأمر. ولكن إذا احتفظت بها في جعبتك، فقد تجد أنها تتجمع لتُشكِّل صورة أكثر دقة للعالم من حولك. وكما ذكر إسحاق عظيموف: «العبارة الأكثر إثارة لحماسنا في عالَم العلم، هي تلك التي تؤذن باكتشافات جديدة، ليست «وجدتها»، وإنما «هذا غريب...».

12

تجنُّب غرف الصدى[173]

ربما سمعت خطابًا مماثلًا، أو شيئًا من هذا القبيل، من قبل: «الاستماع إلى آراء مُغايرة أمر ذو أهمية بالغة! فلتتجنب غرف الصدى! ولتخرج من فقاعات الفلترة! هذه هي الطريقة التي توسع بها آفاقك وتكتسب المرونة حتى تستطيع تغيير رأيك.»

تبدو هذه النصيحة من النفائس الثمينة، فهي نوع من النصائح التي يكررها ذوو النوايا الحسنة، ويومئ عند سماعها أناس آخرون أيضًا ذوو نوايا حسنة أيضًا.

لكن الحقيقة المرّة التي يخفيها الجميع، أنها نصيحة بلا جدوى.

كيف تخرج من أي خلاف من دون الحصول على فائدة

أظن أنه حتى الأشخاص ذوو النوايا الحسنة ممن يتناقلون تلك النصيحة يعلمون عدم جدواها ولو في مرحلة ما. مررنا جميعًا بتجربة

الخوض في خلاف شديد اللهجة على منصة فيسبوك، ربما مع زميل دراسي قديم، أو مع نجل أحد أبناء العموم، ممن يرى العالم من وجهة نظر مختلفة. وحينما يفسرون لنا الأسباب التي تجعل وجهات نظرنا حول الإجهاض بأنه عمل غير أخلاقي، أو التي تجعل حزبنا السياسي غير كفء من وجهة نظرنا، فإننا عادة لا نشعر باستنارة عقولنا بعد تلك التفاعلات.

ومع ذلك، نرى المقالات والكتب تندد بغرف الصدى، وفقاعات الفلترة، وأثرها في إحداث انغلاق فكري. لكن العديد ممن أخذوا هذا التحذير على محمل الجد وحاولوا الاستماع إلى «الآراء المغايرة لآرائهم» وجدوا أنها تجربة محبطة.

قررت راشيل بريفيتي، وهي صحفية ليبرالية، في عام 2019، أنها لن تُشاهد سوى محطة «فوكس نيوز» لمدة أسبوع واحد. كان تحليلها لهذه التجربة نموذجيًا أكثر من أي تحليل آخر وصل إلى علمي في هذا الصدد، إذ قالت: «أردت أن أبحث عن الجانب المشرق في بعض الأشياء التي كان على المحافظين قولها بدلًا من قولهم: يا إلهي انظر إلى كل هذه الأمور التي يفكر فيها المحافظون! ولكن بصراحة، كان من الصعب العثور على كلمات معبرة باستثناء تقريع الليبراليين»[174]عمدت مجلة ميشيغان، في عام 2017، إلى إجراء تجربة «تجنب غرف الصدى» مع طرفين مختلفين[175] فاستقدمت زوجًا وزوجة، وشخصًا واحدًا، ممن يحملون آراء متعارضة، إذ وافقوا على تبادل ممارساتهم لمتابعة الوسائل

الإعلامية لمدة أسبوع واحد. كانت كنوث وجيم ليبجا من مؤيدي الطرف الليبرالي، وهما يسكنان في مدينة آن آربر، ويعملان لدى جامعة ميشيغان. وهما من أشد المتابعين لإذاعة البث المحلية «NBR»، ومن أكثر القرّاء نهمًا لصحيفة « The New York Times»، وكذلك من متابعي الموقع الالكتروني « Jezebel» المناصر لحقوق المرأة. وعلى الجانب الآخر، يوجد توم هيرون، المهندس المتقاعد، مؤيدًا للطرف المحافظ، والأشد تأييدًا لدونالد ترامب، ويعيش في إحدى ضواحي مدينة ديترويت. وبالنسبة إلى ممارساته فهو يقرأ تقارير الموقع الإلكتروني « Drudge Report» على الإنترنت يوميًا، ويداوم على سماع إذاعة « The Patriot» على الراديو، وهي محطة إذاعية حوارية تستضيف شخصيات محافظة مثل شون هانيتي.

وافق كل من كنوث وليبجا على قراءة تقرير «The Drudge»، والاستماع إلى محطة «The Patriot». وفي المقابل، وافق هيربون على قراءة صحيفة «New York Times» ومتابعة موقع «Jezebel» المناصر لحقوق المرأة، مع ضبط الراديو الخاص به على إذاعة «NPR» أثناء وجوده في المنزل. وبعد أسبوع، ناقشت المجلة الأشخاص الثلاثة الخاضعين للتجربة، لمعرفة ما إذا تعلموا أشياءً جديدة؟

بالفعل تعلموا أشياءً جديدة، وأدركوا أن «الرأي المغاير» كان أكثر تحيزًا مما اعتقدوا، وفاقدًا للدقة، ومزعجًا أكثر مما كانوا يعتقدون سابقًا. لم يستمع ليبجا إلى المحطة الإذاعية « The Patriot» من قبل

وشعر بالصدمة حيال ما سمعته أذناه. قال ليبجا، عن هيرون: «أشعر بالأسى، لأنه يستمع إلى هذه المحطة الإذاعية طوال اليوم، بما فيها من أشخاص يشبهونه في الرأي ويقولون تمامًا ما يريد سماعه.» وفي هذه الأثناء، كان هيرون يمقت موقع « Jezebel»، وصحيفة «The New York Times» كثيرًا حتى إنه لم يستطع الاستمرار، وتخلى عنهما في منتصف التجربة (ومع ذلك استمر في متابعة إذاعة «NPR» لمدة أسبوع كامل). قال: «شعرت بالنفور بمجرد سماعي لهما لافتقارهما الدقة في سرد الحقائق التي أعلم مدى صحتها. وإذا لم يستطع الناس تمييز الحقائق، والتعرف عليها، فنحن أمام مشكلة كبيرة».

إذا لم تكن هذه التجارب كافية بالنسبة إليك كونها تجارب غير رسمية إلى حد ما، فتوجد أيضًا دراسة ذات نطاق واسع أجريت في عام 201 حول آثار الاستماع إلى «الرأي المغاير»[176] حيث عرض الباحثون على متابعي تويتر مبلغ أحد عشر دولارًا مقابل متابعة حساب آلي على منصة تويتر من شأنه أن يعرض لهم تغريدات تتضمن آراء مغايرة لآرائهم السياسية. سيعرض الحساب لليبراليين أربع وعشرين تغريدة يوميًا غردتها رموز محافظة، مثل السياسيين، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الربحية، والنقاد. كما سيعرض الحساب للمحافظين العدد نفسه من التغريدات لرموز ليبرالية. تأكد الباحثون من أن المشاركين كانوا يقرؤون بالفعل تغريدات الحساب الآلي من خلال اختبارهم أسبوعيًا حول محتواها.

وبعد مرور شهر، تولى الباحثون دراسة التصرفات السياسية للمشاركين. هل هدأت وجهات نظرهم من خلال المشاركة في نشاط يقع خارج غرفة صدى معتقداتهم؟ كلا! حدث نقيض ذلك، وأصبح المحافظون الذين أمضوا شهرًا في قراءة التغريدات الليبرالية أكثر تمسكًا بالمحافظة، كما أصبح الليبراليون الذين أمضوا شهرًا في قراءة التغريدات المحافظة أكثر ليبرالية (لم يكن التأثير ملحوظًا من الجانب الإحصائي).

ربما تشير هذه النتائج إلى رفض فكرة الاستماع إلى الرأي المغاير بالكلية. لكن الوضع ليس بهذا السوء. إن النتيجة الصحيحة المباشرة من هذه التجارب الفاشلة ليست متمثلة في معرفة أن التعلم من الخلاف أمر ميؤوس منه، ولكنها تبرهن طريقتنا الخاطئة في التعلم من الخلاف.

يكمن خطؤنا في كيفية اختيارنا للمصادر التي نستمع إليها. بحكم العادة، ينتهي بنا الأمر إلى الاستماع إلى من يبدؤون الخلافات معنا، بالإضافة إلى المصادر الأكثر شعبية للرأي المغاير، مثل الشخصيات العامة، والوسائط. ولا تُعد هذه المعايير جيدة للاختيار أو تبشر بالخير. أولًا وقبل كل شيء، أي نوع من الأشخاص من المرجح أن يبدأ خلافًا؟ الشخص البغيض. أو من يقول: («هذه المقالة التي شاركتها على منصة فيسبوك ما هي إلا محض هراء - دعني أعلِّمك...». وثانيًا، أي نوع من الناس، أو من وسائل الإعلام، من المرجح أن يصبحوا ممثلين شعبيين لأيديولوجية ما؟ أولئك من يدعمون رأيهم، ويسخرون من الرأي المغاير (أي منك) برسم كاريكاتيري أو غيره.

لكي تتعلم من الخلاف على نحو أفضل، ينبغي لك الاستماع إلى أشخاص يُيسرون، ولا يعسرون، على الطرف الآخر الانفتاح على حججهم. أولئك الذين تحبهم، أو تحترمهم، حتى لو لم تتفق معهم. مَن تجد بينك وبينهم أسسًا فكرية أو قيمًا أساسية مشتركة على الرغم من عدم اتفاقك معهم في قضايا أخرى. مَن تُصنِّفهم على أنهم منطقيون، يقرون بالفروق الدقيقة وبوجود مجالٍ للشك ... مَن يجادلون بحسن نية.

استمع إلى أناس تجدهم منطقيين

عندما تتخيل مناظرة على منصة ريديت «Reddit» بين مجموعة من مناصري حقوق المرأة ومجموعة من معارضيها، ما هي الأوصاف التي تتبادر إلى ذهنك لوصف هذه المناظرة؟ ربما تستحضر أوصافًا مثل: «مخيبة للآمال»، «محبطة»، «فظيعة»، «فوضى عارمة»، أليس كذلك؟

تُعد تلك الأوصاف دقيقة وفقًا للقاعدة العامة. ولكن مناقشات منتدى r/FeMRADebates سطع نجمها لسنوات عديدة كاستثناء لهذه القاعدة[177] تأسس المنتدى في عام 2014 كمساحة للناشطين في مجال حقوق المرأة وحقوق الرجل لمناقشة المسائل الخلافية بين الفريقين[178] ومما جعل المنتدى فريدًا من نوعه هو عناية مشرفيه بوضع معايير للسلوكيات المتبعة داخله من البداية: لا تهن الأعضاء الآخرين، أو تستخدم ألفاظًا تمييزية مثل نسوي أو ذكوري. ولا تُعمم.

وأعرب عن عدم اتفاقك مع أشخاص محددين، أو وجهات نظر محددة، بدلًا من الحديث عما يعتقده «مناصرو حقوق المرأة» ككتلة واحدة.

وبفضل هذه القواعد، والتأثير الإيجابي للأعضاء المؤسسين للمنتدى، تمكن المنتدى من تجنب مشكلة «الفوضى العارمة» إلى حد كبير جدًا. أخبرني كم مرة وجدت مثل هذه التعليقات في مناظرة نموذجية على الإنترنت؟

ألقيت نظرة على مقالتك ونعم، في الواقع، أنا لست على حق في هذا المسألة[179] أنا لا ألوم الناس على «عدم استيعاب هذه الفكرة» . أعتقد أن موقفهم يبدو منطقيًا[180]

لا أتفق دائمًا مع [مُعلقة أخرى] . . .. ولكن إذا أراد شخص ما إقناعي بمناصرة حقوق المرأة، فستكون هي من تقنعني بالتأكيد[181] مال المناصرون لحقوق المرأة وكذلك المناصرون لحقوق الرجل - الذين زاروا منصة «ريديت» الفرعية وهم يشعرون بالإحباط حيال الرأي المغاير - إلى تغيير رأيهم في كثير من الأحيان مع مرور الوقت. أخبرني أحد الأعضاء، ويدعى راشد، أنه كان مشككًا في ادعاء مناصري حقوق المرأة بأن ضحايا الاغتصاب من الإناث غالبًا ما يُسلط الضوء على لومهن، مقابل قليل من الاهتمام بواقع اغتصابهن. وبعد الحديث إلى عدد من مناصري حقوق المرأة على منتدى r/ FeMRADebates ، استنتج حدوث هذه الظاهرة بالفعل أكثر مما كان يدرك.

اعتبر راشد نفسه «مناهضًا لحركة حقوق المرأة» عندما انضم لأول مرة إلى المنتدى، لكنه أسقط هذا اللقب منذ ذلك الحين. فلماذا غير رأيه؟ قال راشد عن حديثه مع مناصري حقوق المرأة اللواتي يناقشن بحسن نية: «اعتدت قضاء الكثير من الوقت في التعرض لأسوأ «المآخذ» عن المناصرين لحقوق المرأة التي يشاركها المناهضون من أجل عرض مدى سخافة المناصرين». ونتيجة لذلك، كان لديه انطباع بأن الأمثلة السيئة من مناصري حقوق المرأة كانت أكثر شيوعًا مما كانت عليه في الواقع.

على الطرف الآخر، رأت إحدى مؤسسي جماعة مناصرة حقوق المرأة عيوبًا في المفاهيم الأساسية لنظرية مناصرة حقوق المرأة مثل «هيمنة الرجل». كما أنها التحقت بالمنتدى لمتابعة بعض المشكلات التي يُصرّ عليها مناصرو حقوق الرجل، مثل الاعتداء الجنسي للرجال. وفي رسالة صادقة إلى بعض زملائها المشاركين في النقاش على الدوام، كتبت: «رأيتموني أُغير موقفي في العديد من القضايا التي لا أستطيع إحصاءها.. وجعلتموني أكثر تقبلًا لحركة حقوق الرجال في العموم، وأكثر إدراكًا لأهمية العديد من قضايا الرجال» [182] استمع إلى أناس تجمعك بهم أرضية فكرية مشتركة

عندما تركنا المشكك في التغير المناخي جيري تايلور في الفصل العاشر، كان في حالة من عدم اليقين. وقال إنه شعر بالذعر عندما اكتشف أن عالمًا من العلماء المؤيدين لمعتقداته قد شوَّه الحقائق، كما

أزعجته هشاشة المصادر التي كان يستشهد بها، تلك الهشاشة التي فاقت ما كان يتصور. كان لا يزال يعتقد أن الحجج الأساسية لمذهب التشكيك في تأثير التغير المناخي صحيحة... لكنه أصبح أقل يقينًا من موقفه تجاهها بدرجة تفوق ما كان عليه من قبل.

ظل تايلور لعدة سنوات في حالة عدم اليقين هذه، حتى أعدَّ صديق له لقاءً مع ناشط مناخي يدعى بوب ليترمان[183] وعندما تسمع كلمة «ناشط»، قد تتخيل شخصًا ببنية رياضية، وملابس مصبوغة بصبغات مختلفة، مُقيدًا إلى جذع شجرة، كممارسة احتجاجية. لكن ليترمان لم يكن ناشطًا نموذجيًا. عمل في الأساس مديرًا لشركة Kepos Capital، وهي شركة استشارات استثمارية، أسسها بعد قضاء أكثر من عقدين من الزمان في شركة Goldman Sachs. كان ليترمان شخصية مرموقة في مجال إدارة المخاطر، بعد أن طور أحد أكثر النماذج استخدامًا لتخصيص المحافظ الاستثمارية على النحو الأمثل.

أثناء اجتماع ليترمان وتايلور الذي عقد في معهد كاتو في عام 20، قدَّم ليترمان حجة لاتخاذ إجراءات بشأن التغير المناخي لم يسمع بها تايلور من قبل. قال ليترمان إن التغير المناخي الكارثي من المخاطر التي لا يمكن مواجهتها بتنويع المحفظة الاستثمارية. وهذا يعني أنه لا يوجد ما تستثمره في شيء يمكنك التحوّط من احتمال وقوعه. وفي الظروف العادية، يكون المستثمرون مستعدّين لدفع مبالغ ضخمة من المال لتجنب المخاطر التي لا يمكن معالجتها بتنويع المحفظة الاستثمارية.

وبالمنطق نفسه، يجب علينا كمجتمع أن نكون على استعداد لاستثمار مبلغ كبير من المال في الحد من إمكانية وقوع تغيرات مناخية كارثية.

امتد النقاش بين ليترمان وتايلور وأحد زملائه لمدة ساعة ونصف الساعة. وبعد أن غادر ليترمان، التفت تايلور إلى زميله قائلًا: «يبدو أن حجتنا قد تمزقت إربًا». وبعد فترة وجيزة من تلك المحادثة، ترك تايلور معهد كاتو وأصبح ناشطًا للدفاع عن التغير المناخي، وهو المشكك الوحيد حتى الآن الذي تحول لمناصرة الرأي المغاير لرأيه.

لماذا كان هذا الخلاف مثمرًا؟ لأنه على الرغم من أن ليترمان كان مناهضًا لقضية التغير المناخي، إلا أنه، كما قال تايلور لاحقًا، شخص يتبنى «مصداقية فورية حال الحديث مع أشخاصًا مثلي. فهو من سكان وول ستريت. ليبرالي مرن نوعًا ما»[184] تجعلك المعرفة بوجود أرضية فكرية مشتركة مع شخص ما أكثر تقبلًا لنقاشاته على الفور. كما أن هذه الأرضية المشتركة تُمكن الطرف الآخر من تفسير وجهة نظره باللغة ذاتها التي تستخدمها أنت لتفسير وجهة نظرك. فقضية العمل المناخي من وجهة نظر ليترمان تستند إلى الجوانب الاقتصادية، وتقوم على عدم اليقين، وهي لغة مقنعة لتايلور بالفعل. وبالنسبة إلى شخص مثل تايلور، يعد إجراء محادثة واحدة مع ناشط في مجال التغير المناخي يجادل بهذه الطريقة أكثر قيمة بكثير من مائة محادثة مع الناشطين الذين يتحدثون عن المسؤولية الأخلاقية للبشرية تجاه كوكب الأرض.

استمع إلى أناس يشاركونك أهدافك

تعمل صديقتي كيلسي بايبر صحفية لموقع «فوكس» الإخباري، حيث تغطي التطورات على صعيد الأعمال الخيرية، والتكنولوجيا، والسياسة، وغيرها من القضايا التي تؤثر على الرخاء العالمي. كيلسي ملحدة. ولها صديقة مقربة كاثوليكية، سأسميها جين. يوجد اختلاف كبير بينهما في المعتقدات، وهو اختلاف غالبًا ما يكون مستعصيًا على الحل، ولا سيما في قضايا مثل المثلية الجنسية، أو تحديد النسل، أو إقامة علاقات قبل الزواج، أو القتل الرحيم. عندما تنبت المواقف الأخلاقية لشخص ما من أرضية دينية غير مشتركة بينه وبين شخص آخر، فمن الصعب معرفة كيفية إحراز تقدم في هذا الشأن.

لكن الشيء الوحيد الذي تشترك فيه كيلسي وجين هو الرغبة في جعل العالم مكانًا أفضل بأكبر قدر ممكن من الفاعلية. كلاهما جزء من حركة الإيثار الفعالة، وهي حركة تكرس جهودها لإيجاد طرق عالية التأثير قائمة على الأدلة لنشر الخير. وهذا الهدف المشترك يخلق شعورًا بالود والثقة بينهما، الأمر الذي يجعل كيلسي أكثر استعدادًا للاستماع إلى وجهة نظر جين بعقل منفتح مقارنة بما كان من الممكن أن تكون عليه في غياب هذا الشعور.

وجاء موضوع الإجهاض من بين الموضوعات التي غيرت كيلسي وجهة نظرها بشأنها نتيجة لمناقشاتها مع جين. في البداية، كانت مؤيدة للإجهاض مع عدم وجود أي تردد في مشاعرها حيال هذا الرأي. وكانت

وجهة نظرها هي أن الجنين ليس واعيًا بما يكفي لاعتباره «شخصًا» بالمعنى الأخلاقي، وهو المعنى الذي من شأنه أن يجعل الإجهاض خاطئًا.

الآن، وبعد العديد من المحادثات مع جين، أصبحت كيلسي إلى حد ما أكثر تعاطفًا مع الرأي المؤيد للإبقاء على حياة الجنين. وعلى الرغم من أنها لا ترجح فكرة أن الجنين واعٍ، إلا أنها قالت لي: «إذا كان لديَّ فهم كامل لتجربة أن أكون جنينًا، فسوف ينتهي بي الأمر بقول «حسنًا، نعم، عقلي هو نوع من العقول اللامعة التي تقع مأساة حال موتها». ولا تزال كيلسي تؤيد بقوة فكرة الإجهاض القانوني. لكنها الآن تأخذ سوء نتيجته على محمل الجد، وهي نتيجة ينبغي أن نحاول جاهدين منعها.

لم يكن هذا التحول ليحدث لو لم تبذل كيلسي جهدًا حقيقيًا لفهم وجهة نظر جين، ولو لم تشعر كيلسي أن جين كانت حليفتها في معركة جعل العالم مكانًا أفضل، فهي تهتم بالعديد من الأشياء التي تهم كيلسي. ويمكن للشعور الناجم عن كوننا في الفريق ذاته نتشارك بعض النواحي المهمة، أن يجعل التعلم من بعضنا البعض ممكنًا، حتى لو كانت وجهات نظرنا متعارضة للغاية.

مشكلة التعامل مع «فريق من المنافسين»

عندما فاز أبراهام لينكولن بالرئاسة في عام 1860، تواصل مع

الذين كانوا منافسيه الرئيسيين للفوز بترشيح الحزب الجمهوري - سيمون كاميرون، وإدوارد بيتس، وسالمون تشيس، ووليام سيوارد - وعرض عليهم جميعًا مناصب يشغلونها في حكومته. وخلدت المؤرخة دوريس كيرنز غولدوين هذه القصة في كتابها الأكثر مبيعًا الصادر في عام 2005، فريق من المنافسين: العبقرية السياسية لأبراهام لينكولن (Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln)[185] أصبح «فريق منافسي» لينكولن الآن مثالًا قياسيًا للاستشهاد به في الكتب والمقالات التي تحث الناس على فتح عقولهم لآراء متنوعة. وقد كتب أستاذ القانون بجامعة هارفارد، كاس سونستاين في كتابه: الذهاب لأبعد الحدود (Going to Extremes) «اختار لينكولن، عن وعي ذاتي، أشخاصًا متنوعين يمكنهم تحدي ميوله، واختبار حججه وحججهم، من أجل إصدار الأحكام الأكثر منطقية»[186] وأشار باراك أوباما إلى كتاب «فريق من المنافسين» كأحد مصادر إلهامه خلال فترته الرئاسية، وأثنى على لينكولن لكونه «واثقًا بما يكفي ليكون على استعداد لوجود هذه الأصوات المعارضة» في حكومته[187] هذا هو القدر الذي سمعته، قبل الشروع في الاطلاع على هذا الكتاب. ولكن اتضح أن القصة الكاملة تنطوي على جانب أخلاقي أكثر تعقيدًا. فمن

بين «المنافسين» الأربعة الذين دعاهم لينكولن إلى مجلس وزرائه - كاميرون، وبيتس، وتشيس، وسيوارد - فقد ثلاثة منهم مناصبهم مبكرًا بعد فترة من الفشل في شغل هذه المناصب.

جاء القرار بإقالة كاميرون من منصبه بعد أقل من عام، نتيجة لفساده. (قال أحد معاصري كاميرون، في إشارة إلى انعدام نزاهته: «قد يتوانى عن سرقة موقد مشتعل»).

واستقال بيتس بعد أن أصبح غير مكترث بعمله على نحو متزايد. ولم يترك بيتس تأثيرًا ملحوظًا في الإدارة، فلم يطلب لينكولن مشورته في كثير من الأحيان، ولم يعرضها بيتس من الأساس[188] وبالنسبة إلى تشيس، فقد كان مقتنعًا بأنه جدير بالرئاسة أكثر من لينكولن، واعتبره أدنى مرتبة منه. فاشتبك معه مرارًا وتكرارًا، وهدد بالاستقالة أكثر من مرة ما لم تتم تلبية مطالبه. وفي نهاية المطاف، تحدى لينكولن تهديدات تشيس ووافق على استقالته، وقال لصديق له لاحقًا: «لم أستطع تحمل ذلك لمدة أطول»[189] أمَّا سيوارد فكان استثناءً، إلى حد ما، من هذا النمط. حيث مكث في منصبه طوال فترة ولاية لينكولن، وأصبح صديقًا ومستشارًا موثوقًا. وفي أكثر من مناسبة، استطاع سيوارد تغيير رأي لينكولن حول شيء مهم. لكن سيوارد لم يستعد وعيه ويتصرف على هذا النحو إلا بعد مرور عدة أشهر من زعزعته سلطة لينكولن، من دون علمه، محاولًا انتزاع السلطة السياسية لنفسه.

هذه القصة ما هي إلا دليل على توازن لينكولن في قدرته على العمل مع منافسيه أيًا كانوا، وربما كانت خطوة معقولة بالنسبة إليه سياسيًا. لكنها ليست مثالًا رائعًا على أهمية انفتاحك للاستماع إلى وجهات نظر معارضة. فالمعارضة ليست مجدية من أناس لا تحترمهم،

أو لا يشاركونك حتى أرضية مشتركة كافية للموافقة على فكرة أنكما فريق واحد.

الأمر أصعب مما تتصور

أحد أكبر الأسباب وراء فشلنا في التعلم من الخلافات هو أننا نتوقع أن الأمر أسهل مما هو عليه في الواقع، ونفترض أن تمتُّع كلا الشخصين بالمنطقية مبدئي، ثم قدرتهما على الجدال بحسن نية، عاملان يؤديان إلى وضوح السبب الحقيقي: يفسر كل فرد ما يؤمن به، وإذا استطاع أحدهما دعم موقفه بالمنطق والأدلة، يُعلن الآخر: «حسنًا، كنتَ محقًّا»، ويغير رأيه ببساطة!

عندما لا تسير الأمور على هذا النحو، ويرفض أحد الطرفين تغيير رأيه حتى بعد سماع ما يعتبره الطرف الآخر حجة قاطعة، يشعر كلاهما بالإحباط، ويركنان إلى استنتاج أن الطرف الآخر يتصرف بشكل منافٍ للمنطق.

نحن بحاجة إلى خفض توقعاتنا كثيرًا. حتى في ظل الظروف المثالية التي يكون فيها الجميع مستنيرين، ومنطقيين، ويبذلون جهدًا حسن النية لتفسير وجهة نظرهم، واستيعاب وجهة نظر الطرف الآخر، لا يزال التعلم من الخلافات صعبًا (وتكاد تكون الظروف غير مثالية بالمرة) وذلك يعود إلى ثلاثة أسباب:

1. إساءة فهم وجهات نظر الطرف الآخر

أثناء رحلة المدون سكوت ألكسندر إلى القاهرة، أجرى حديثًا ممتعًا مع فتاة مسلمة في مقهى. حيث ذكرت الفتاة شيئًا عن الأشخاص المجانين الذين يؤمنون بنظرية التطور، فاعترف ألكسندر بأنه أحد هؤلاء «الأشخاص المجانين».

شعرت الفتاة بالصدمة وردت عليه قائلة: «لكن ... القرود لا تتحول إلى بشر، ما الدليل الخارق الذي قد يجعلك تُصدق أن القرود يمكنها أن أن تتحول إلى بشر؟»[190] حاول ألكسندر تفسير وجهة نظره موضحًا أن التحول، من قرد إلى إنسان، كان تدريجيًا، وحدث على مدى أجيال عديدة، وأوصاها بقراءة بعض الكتب التي تشرح العملية أفضل منه. ولكن بدا من الواضح عدم تصديقها لما قال.

إذا كنت على دراية بنظرية التطور، فسيتضح لك أن الفتاة في المقهى تسيء فهمها. ولكن هل أنت على يقين بأن الأفكار السخيفة التي رفضتها في الماضي لا تنطوي على سوء فهم لحقيقة أمرها؟ حتى الأفكار الصحيحة غالبًا ما تبدو خاطئة عندما تسمعها لأول مرة. والتفسير الذي يستغرق قوله ثلاثين ثانية هو تفسير بسيط لا محالة، إذ أنه يتجاهل الإيضاحات المهمة والفروق الدقيقة. وهناك سياق لا تدركه، وكلمات تُستخدم بطريقة تختلف عن الطريقة التي اعتدت أن تستخدمها بها، وأكثر من ذلك.

2. الحجج السيئة تحصننا من الحجج الجيدة

عند مواجهة حجة قوية جديدة، غالبًا ما نتسرع في الحكم عليها خطأً باعتبارها حجة سيئة مألوفة. على سبيل المثال، في الفصل السابق، استشهدت بعالم النفس المعرفي غاري كلاين، الذي يدرس كيف يغير الناس آرائهم في سياقات تنطوي على مخاطر عالية، مثل مكافحة الحرائق، أو الرعاية الصحية. عادت دراساته عليَّ بالنفع الغزير حيال فهم طريقة صنع القرار في العالم الواقعي، وفي التعرف على بعض أوجه القصور في الدراسات الأكاديمية لصنع القرار.

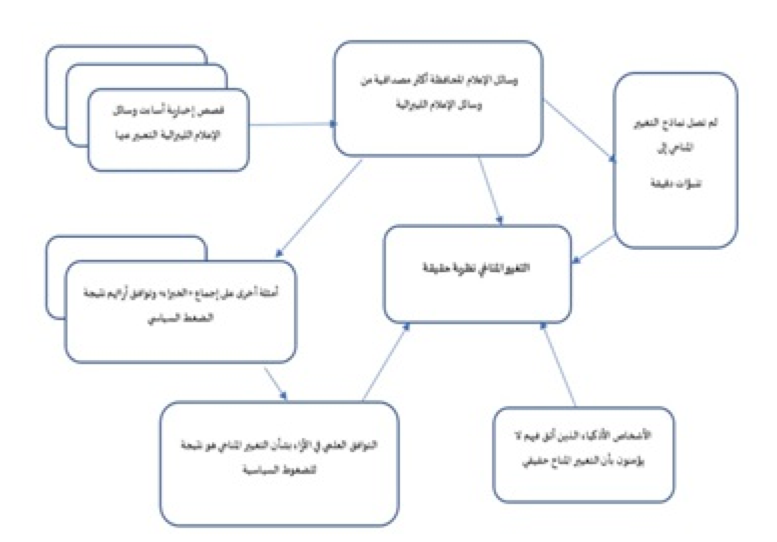
ومع ذلك تجاهلت دراساته لسنوات، بعد المرة الأولى التي سمعت فيها عنه. وكان سبب ذلك حديثه باستمرار عن «قوة الحدس»، مما جعلني أنسبه إلى نوع الأشخاص الذين يبالغون في تمجيد الحدس كحاسة سادسة روحية تستحق الأسبقية على جميع الأشكال الأخرى من الأدلة، بما في ذلك العلم. لكن هذه لم تكن الفكرة التي يروج لها كلاين. فهو بكلمة «الحدس» يشير ببساطة إلى القدرات الفطرية لأذهاننا على مطابقة الأنماط. ولكن بسبب مواجهتي لكثير من أقوال بعضهم عن الحدس، مثل قول أحدهم: «لا يهمني رأي العلم، فحدسي يخبرني أن الأشباح حقيقية»، قرنت كلاين تلقائيًا معهم.

3. معتقداتنا مترابطة، وتغيير أحدهما يتطلب تغيير الآخر

لنفترض أن أليس تعتقد أن التغير المناخي مشكلة خطيرة، وهي

تتحدث الآن مع كيفن الذي يخالفها الرأي. بإمكان أليس أن تعرض على كيفن مقالًا يوضح دقة نماذج علوم المناخ، لكن هذا على الأرجح لن يكون كفيلًا بتغيير رأي كيفن، حتى وإن فكر بعقلية الكشاف.

يرجع هذا إلى أن معتقداتنا مترابطة ومتداخلة، مثل شبكة. والاعتقاد بأن «التغير المناخي ليس حقيقيًا» تدعمه معتقدات أخرى يحملها كيفن حول الطريقة التي يسير بها العالم، والتي جاءت من مصادر جديرة بالثقة. وليتمكن كيفن من تطوير اعتقاده بأن «التغير المناخي ليس حقيقيًا»، تطويرًا ملحوظًا، فسيضطر أيضًا إلى تطوير عدد قليل من معتقداته ذات الصلة أيضًا، مثل اعتقاده بأن» وسائل الإعلام المشككة في التغير المناخي أكثر جدارة بالثقة من وسائل الإعلام السائدة»، أو أن «الناس الأذكياء لا يصدقون رأي جمهور علماء المناخ». ومن الممكن أن يحدث ذلك في حال وجود أدلة أكثر بكثير من مجرد مقال واحد من مصدر أخبار لا يثق به كيفن حاليًا.


قصص إخبارية أساءت وسائل الإعلام الليبرالية التعبير عنها
وسائل الإعلام المحافظة أكثر مصداقية من وسائل الإعلام الليبرالية
لم تصل نماذج التغير المناخي إلى تنبؤات دقيقة
أمثلة أخرى على إجماع «الخبراء» وتوافق آرائهم نتيجة الضغط السياسي
التغير المناخي نظرية حقيقية
التوافق العلمي في الآراء بشأن التغير المناخي هو نتيجة الضغوط السياسية
الأشخاص الأذكياء الذين أثق فيهم لا يؤمنون بأن التغير المناخ حقيقي

مثال على المعتقدات المترابطة

في نهاية الفصل السابق، تعرفنا على جوشوا هاريس مؤلف كتاب: «ودَّعت المواعدة إلى غير رجعة» (I Kissed Dating Goodbye)، الذي بدأ يسمع آراءً سلبية من قراء يدعون فساد حياتهم من جراء كتابه. كانت المرة الأولى التي أشرقت في عقله إمكانية أن يكون لدى منتقديه وجهة نظر صائبة في عام 2015، عندما تبين أن العديد من المنتمين لجماعته الكنسية، بكنيسة « Covenant Life Church » التي تقع في مدينة غايثرسبيرغ، بولاية ميريلاند، كانوا مذنبين بالاعتداء الجنسي على القاصرات أثناء تجمعهم للصلاة والخدمة داخل الكنيسة. لم يكن هاريس متورطًا شخصيًا في الاعتداء، لكنه كان على علم به، ولم يشجع الضحايا على إبلاغ الشرطة.

انتشر الإدراك المزعج، بأن هاريس أساء التعامل مع تلك الأزمة، عبر شبكة معتقداته المترابطة. قال هاريس في وقت لاحق: «كانت هذه هي المرة الأولى التي بدأت أدرك فيها ما يحدث؟ ربما تكون نواياك حسنة، وتعتقد أنك تتخذ قرارات سديدة، لكن التأثير في حياة الناس قد يسلك طريقًا مغايرًا لما خططت له.» أثار هذا الإدراك بدوره فكرة: «ربما توجد مشكلات في كتابي»[191] خلال كل تلك السنوات التي استمع فيها هاريس إلى المعارضات حول كتابه، كانت قدرته على تغيير رأيه مختنقة بفرضية غير معلنة: لا يمكنك إحداث ضرر في ظل حسن نواياك.

ربما لم يكن ليؤيد هذا الاعتقاد صراحة إذا سأله شخص ما، لكنه كان موجودًا في مرجعيته. وإلى أن يتم تغيير هذا الاعتقاد، فإن التدفق المستمر للشكاوى حول كتابه لن يكون كافيًا لتغيير المعتقد ذى الصلة، الذي يُشكِّل جزءًا من شبكة معتقداته: كتابي ليس ضارًا..

قلبت هذه الفصول الثلاثة الطريقة التي نفكر بها عادةً حيال تغيير الرأي، رأسًا على عقب.

في الفصل العاشر (كيف تُحسن التصرف حين تكون مخطئًا)، رأينا كيف يفترض معظم الناس ضمنيًا أن «خريطة» الواقع الخاصة بهم من المفترض أن تكون صحيحة بالفعل. وإذا كان عليهم إجراء أي تغييرات عليها، فهذه علامة على أنهم أخطؤوا في مرحلة ما. لكن الكشاف يفترض ما هو عكس ذلك. نبدأ جميعًا بخرائط غير صحيحة ومع مرور الوقت، كلما حصلنا على مزيد من المعلومات، نجعلها أكثر دقة إلى حد ما. فمراجعة خريطتك هي علامة على توليك زمام الأمور على النحو الصحيح.

كذلك تحدثنا في الفصل الحادي عشر (الاستجابة للحيرة) حول ما يجب فعله عندما يخالف العالم نظرياتك، أو يتصرف الآخرون «بلاعقلانية»، أو عندما لا تحصل على النتائج التي تتوقعها أو تتفاجأ بأن شخصًا ما لا يتفق معك. وبدلًا من محاولة التخفيف من حدة التفاصيل التي لا تناسب نظرتك للعالم أو طمسها، اسحبها إلى السطح ليتبين لك ما تُخفيه، تمامًا مثل الخيط الذي ينسل من قطعة قماش.

وفي هذا الفصل، رأينا كيف يتوقع الناس أن يكون تفهُّم الخلافات أمرًا سهلًا، وبالتالي يصابون بخيبة أمل عندما يفشلون في تفهمها. ومع ذلك، حتى في ظل الظروف المثالية يكون الأمر صعبًا، وعليك أن تكون مسرورًا إذا حققت نجاحًا في هذا الصدد. فالاستماع إلى وجهات النظر المعارضة، وأخذها على محمل الجد بما يكفي لتستطيع تغيير رأيك، يتطلب جهدًا عقليًا وعاطفيًا، وصبرًا يفوقهما. يجب أن تكون على استعداد لتقول لنفسك «يبدو أن هذا الشخص مخطئ ولكن دعني أتحقق، فلعلي أسأت فهمه» أو «مازلت لا أوافق على ما تقول، ولكن ربما، مع مرور الوقت، أصادف أمثلة تبرهن ما تقول».

لماذا تجعل المهمة الصعبة أكثر تعقيدًا من خلال سماع آراء من أشخاص غير منطقيين، يستهزؤون بآرائك، ولا تجمعك بهم أرضية مشتركة؟ لماذا لا تمنح نفسك أفضل فرصة ممكنة لتغيير رأيك، أو على الأقل لاستيعاب كيف يمكن لشخص يفكر بمنطقية أن يختلف معك؟ وعلى حد تعبير كيلسي (الصحفية الملحدة صديقة الفتاة الكاثوليكية): «إذا كان فهمي لمعتقدات شخص ما لا يجعلني أشعر بمزيد من التعاطف تجاه وجهة نظره، فسأواصل البحث عن شيء يُشعرني بذلك».

الفصل الخامس
إعادة بناء الهوية

13
كيف تصبح المعتقدات هويات

عندما كانت كورتني جونغ حُبلى في شهرها الخامس تقريبًا، ذهبت ذات ليلة إلى حفلة كوكتيل. شعرت جونغ، التي بدأت تمل من الحفل، بالارتياح عندما اقتربت منها ضيفة أخرى لإلقاء التحية وتهنئتها على حملها[192] ومع ذلك، سرعان ما أعقبت «التهنئة» حملة ترويجية. كانت المرأة منوطة بمهمة إقناع جونغ بالرضاعة الطبيعية بدلًا من الرضاعة الصناعية لطفلها القادم. قالت جونغ: «نعم، حسنًا، سأعتمد الرضاعة الطبيعية على الأرجح»، على الرغم من أنها لم تفكر كثيرًا في الأمر حتى الآن.

ومن الواضح أن هذه الاستجابة لم تكن كفيلة بإرضاء مؤيدة الرضاعة الطبيعية، فواصلت سرد قائمة من الفوائد الطبية والعاطفية للرضاعة الطبيعية. وبينما كانت تمضي في الدفاع عن قضيتها، انحنت نحو جونغ من شدة حماسها، فتحركت جونغ بروية مبتعدة عنها، وشعرت بعدم ارتياح حيال الأمر، فظلت تتراجع مبتعدة عنها تدريجيًا،

واستمر الأمر على هذا النحو على طول فترة الحفل، حتى وجدت جونغ نفسها في زاوية ضيقة، حرفيًا ومجازيًا.

«حروب الأمهات»

إذا كنت مندهشًا من هذه الصورة المتعصبة للرضاعة الطبيعية، فربما لم تسمع قَطُّ بما يسمى، على سبيل الاستخفاف: «حروب الأمهات»، تلك الحروب التي تدور رحاها بين الأمهات اللواتي يؤمنَّ بأهمية الرضاعة الطبيعية للطفل، ونظيراتهن ممن لا يجدن حرجًا في الرضاعة الصناعية.

من الناحية النظرية، يبدو الجدل حول مدى فائدة الرضاعة الطبيعية للرضيع نقاشًا علميًا بسيطًا. ومع ذلك فمن الناحية العملية، تبدو لغة النزاع كما لو كانت تصف حربًا صليبية ضروسًا. تشكو الأمهات للرضاعة الصناعية»[193] و «للتنمر على فقدانهن القدرة على التفكير النقدي» من جانب المؤيدات للرضاعة الطبيعية.[194] حضرت إحدى الأمهات حديثات العهد بالأمومة ندوة عن الرضاعة الطبيعية، وقالت بعدها: «شعرتُ وكأنني كنت في جلسة غسل للدماغ في كوريا الشمالية»[195] . ومن ناحية أخرى، يرفض المدونون المؤيدون للرضاعة الطبيعية هذه الشكاوى، مشيرين إلى المقالات التي تشكك في فوائد حليب الأم على أنها «هجوم استباقي على الرضاعة الطبيعية»[196] من «مؤيدي الرضاعة الصناعية».

بعد أن هربت كورتين جونغ من تلك الزاوية التي كانت محاصرة فيها، بدأت في التفكير في شعور الانفعال والغضب الذي ينتاب الأمهات تجاه الرضاعة الطبيعية، وكيف أصبحت وجهات نظر بعضهن حول الموضوع جزءًا من هويتهن. منحتها تلك التجربة شرارة البداية للتفكير في تأليف كتابها: النشاط الرضاعي (Lactivism)، والذي كتبت فيه: «في الحقيقة، أصبحت الرضاعة الطبيعية في الولايات المتحدة أكثر بكثير من مجرد طريقة لتغذية طفل. إنها طريقة للتعبير عن هويتكِ ومعتقداتكِ أمام العالم».[197] ماذا يعني أن يكون شيء ما جزءًا من هويتك

هناك قاعدة أزلية في آداب السلوك تقول إنه لا يفترض بك أن تبدأ حوارًا يتعلق بالسياسة أو الدين. فكما نعلم جميعًا، وجهات نظر الناس السياسية والدينية غالبًا ما تكون جزءًا من هوياتهم. ومما يثير العداء بين الناس انتقاد شخص ما معتقدًا يشكل جزءًا من هوية آخر. فالأمر أشبه بشخص يهين عائلة آخر أو يدهس على علم بلده. حتى مجرد معرفة اختلاف شخص ما مع عقيدة مشبعة بالهوية أشبه بمعرفة كونه في الفريق المنافس: «حسنًا، إذن أنت واحد منهم».

ومع ذلك، فإن مجالي السياسة والدين ليسا سوى مثالين من أكثر الأمثلة شهرة. إذ يمكن أيضًا أن يساهم قراركِ باختيار الرضاعة الطبيعية أو الرضاعة الصناعية، واختيارك لغة من لغات البرمجة لتستخدمها في تنفيذ مشاريعك، وموقفك تجاه الرأسمالية، في تحديد هويتك. قد لا تحمل هذه التفضيلات ألقابًا رسمية مثل «ديمقراطي» أو «معمداني

جنوبي»، لكن بإمكانها إثارة ردود الفعل الانفعالية والقتالية والدفاعية نفسها.

شتان بين قبول معتقد واعتناقه. نرى كثيرًا من مؤيدي العلم يتفقون مع المبدأ القائل: «العلم هو أفضل طريقة لمعرفة كيف تسير الأمور، ويستحق الكثير من الاحترام والتمويل». لكن نسبة مئوية ضئيلة من هؤلاء يُمثل العلم جزءًا من هويتهم، لدرجة أنهم معادون لأولئك الذين لا يقدِّرون العلم، أو يرتدون قمصانًا تحمل شعارات مؤيدة للعلوم مثل «العلم لا يكترث لمعتقداتك»، أو «العلم هو الحل».

من الممكن أن يصبح أي شيء جزءًا من هويتنا. ومع ذلك، تبدو بعض القضايا أكثر ميلًا من غيرها لأن تكون هكذا، فما السبب وراء ذلك؟ لماذا تبدو النقاشات حول المخاطر الصحية للحليب الصناعي أكثر حدة من النقاشات حول المخاطر الصحية لتلوث الهواء؟ لماذا تتعدد الخيارات عندما ترغب في شراء قميص مطبوع بعبارة «انطوائي وأفتخر»، في حين لا يمكنك العثور على قميص واحد مطبوع بعبارة «منفتح وأفتخر»؟

لا يزال عِلم الهوية يتطور، لكنني لاحظت أمرين يحوِّلان الاعتقاد إلى هوية: الشعور بالحصار، والشعور بالفخر.

الشعور بالحصار

تتبلور المعتقدات في شكل هويات كنتيجة للشعور بالحصار من واقع معادٍ، على غرار الطريقة التي يربط بها الضغط المتواصل ذرات الكربون معًا لتشكيل الماس. وكمثال حي على ذلك لتقريب الصورة، تأمل طوائف الأقليات الدينية أو الثقافات الفرعية التي كثيرًا ما تسخر منهم مثل «البقائيين»، أو «المعدِّين» الذين يؤمنون بجدوى الاستعداد لكوارث طبيعية أو انهيار مجتمعي. إن السخرية من المعتقدات أو اضطهادها أو وصم الآراء يعزز من عزيمة الدفاع عنها، ويمنح شعورًا بالتضامن مع داعميها.

وقد يبدو أن لكل قضية أغلبية مهيمنة وأقلية محاصرة وجوبًا. ولكن كلا الجانبين من القضية يمكن أن ينظر بالفعل إلى جانبه على أنه الجانب المحاصر. وهذا ما يحدث في «حروب الأمهات»، تشعر الأم التي تعتمد الرضاعة الصناعية أنها محاصرة باستمرار، حيث تُضطر إلى شرح سبب عدم اعتمادها الرضاعة الطبيعية، ثم يُحكم عليها بأنها أم سيئة سرًّا أو علانية. (ليست المسألة أنهن متوهمات لهذه المشاعر. فوفقًا لاستطلاع رأي أجري في عام 2001 تبين أن ثلثي الأمهات المرضعات شعرن بالأسف على أطفال الأمهات اللاتي لا يرضعن أطفالهن رضاعة طبيعية)[198] كما تعاني الأمهات المرضعات الحصار أيضًا لأسباب مختلفة، فهن يشتكين من مجتمع مصمم لجعل حياتهن صعبة. وتفتقر معظم أماكن العمل إلى مكان مريح لممارسة الرضاعة الطبيعية، وإن توفر فهي معرضة للتحديق، والهمهمة حولها. ويجادل البعض بأن هذه الأسباب

هي نوع من الاضطهاد أقوى من الذي يواجه الطرف الآخر. كتبت إحدى الأمهات اللاتي يعتمدن الرضاعة الطبيعية موجِّهة حديثها إلى الأمهات اللاتي يعتمدن الرضاعة الصناعية: «دعونا نواجه الأمر. على الرغم من أنكن قد تشعرن بالذنب عند سماعكن عبارة «الرضاعة الطبيعية هي الأفضل»، إلا أنه لم يحدث أن طُردت واحدة منكن من مطعم لأنها كشفت عن زجاجة الحليب الصناعي لإرضاع طفلها»[199] أو تأمل في أمر الملحدين والمؤمنين. يشعر الملحدون بالحصار بسبب مستوى التمييز الذي يواجهونه في الولايات المتحدة. اتهمهم الكثيرون بأنهم غير أخلاقيين. غالبًا ما يتحدثون عن معاناة «البوح» بإلحادهم، بعد قضائهم فترة طويلة وهم يُخفون معتقداتهم الموصومة بالعار مجبرين. ووفقًا لأحدث استطلاع أجرته مؤسسة غالوب في عام 2019، فإن 40% من الأمريكيين لن يصوتوا لصالح عضو مؤهل وجدير بالفوز ينتمي للحزب الذي يناصرونه، إذا كان ملحدًا. (وفي المقابل، كانت النسبتان المئويتان للأفراد الذين صرحوا بأنهم لن يصوتوا لمرشح يهودي أو كاثوليكي هما 7% و5% على التوالي)[200] على عكس الملحدين، يستطيع الإنجيليون مزاولة حياتهم في أحضان عائلات ومجتمعات تشاركهم إيمانهم، فهم ليسوا محاصرين كالملحدين. ومع ذلك، فإنهم يشعرون بالعزلة، على نحو متزايد، بسبب التغييرات القانونية والثقافية في الولايات المتحدة على مدى الخمسين عامًا الماضية، مثل الإجهاض القانوني، وزواج المثليين، والمحتوى الجنسي في وسائل الإعلام. قال أحد كبار المسيحيين نادبًا، في كتاب بعنوان الاستعداد: التمسك بإيمانك في

ظل ثقافة متزايدة العداوة له (Living Your Faith in an Increasingly Hostile Culture):» انتهت الحرب الثقافية بخسارتنا»[201]

شعور الفخر

تصبح المعتقدات أيضًا جزءًا من هويتك عندما ترمز إلى بعض الفضائل التي تفخر بها. على سبيل المثال، بالنسبة إلى العديد من النساء، فإن الاعتقاد بأهمية الرضاعة الطبيعية يشير إلى ارتباطهن بطفلهن واستعدادهن للتضحية من أجل الأمومة. فالرضاعة الطبيعية هي «الرمز الأسمى للأمومة والصلة والحب»[202] ، كما ورد على أحد ملصقات مؤتمر مؤيد للرضاعة الطبيعية. وعلى العكس من ذلك، فإن رفض الرضاعة الطبيعية من جانب العديد من النساء يمثل رفضًا للالتزام بالحدود البيولوجية، تلك الحدود التي تميل إلى فرض قيود على حرية الأم أكثر قساوة من التي تفرضها على حرية الأب. فقد كتبت إحدى الصحفيات عن اختيارها هي وشريكها التخلي عن الرضاعة الطبيعية: «على المستوى الأيديولوجي، نحن نتجنب الرضاعة الطبيعية لأنها تعيق تقدم حركة مناصري حقوق المرأة»[203] أو تأمَّل العملة المشفرة. بالنسبة إلى المؤمنين الحقيقيين بها، لم يكن النداء بها يهدف إلى تحقيق الثراء فقط. بل كان الهدف هو تغيير العالم للأفضل. ويرمز الإيمان بقدرات العملات المشفرة إلى التمرد والمكافحة من أجل تحرير

البشرية من طغيان المؤسسات المركزية القوية. وكما قال أحد أوائل عشاق البيتكوين: «أنت تساعد في الإيذان ببزوغ فجر حقبة مالية جديدة كليًا! فأنت تُجرد البنوك الكبيرة من سلطتها غير المستحقة على الشعوب من خلال المساعدة في تأسيس عملة تخضع لسلطة الجميع!»

يفخر كل من المتفائلين والمتشائمين بطريقتهم لرؤية العالم. وغالبًا ما يتحدث المتفائلون كما لو أن الاحتفاظ بمعتقدات إيجابية هو رمز للفضيلة، فقد قال أحد المتفائلين: «على الرغم من سهولة أن يكون المرء متشائمًا، إلا إنني أفضل الإيمان بالخير الفطري المتأصل في البشرية»[204] ومن ناحية أخرى، يرى المتشائمون أنفسهم على أنهم أذكياء ومتطورون على عكس أولئك المتفائلين الباهتين، فقد قال أحد المستثمرين: «في بيئة الاستثمار، يبدو المتفائل وكأنه مُشجِّع متهور، في حين يبدو المتشائم وكأنه كيِّس فطن يعي ما بين السطور»[205] غالبًا ما يُعزز الشعور بالفخر الشعور بالحصار والعكس. فعلى سبيل المثال، قد يبدو الشخص متعدد العلاقات أو الشركاء العاطفيين معجبًا بنفسه، أو شاعرًا بالتفوق والأسبقية حيال الأسلوب الذي اختاره لعيش حياته، وفقًا لما صرح به أحد المدونين متعددي العلاقات يُدعى إيلي هينا دادابوي. لكن رد فعله طبيعي في ضوء العداء الذي يواجهه الأشخاص متعددي العلاقات باستمرار. كما أوضح دادابوي قائلًا: «عندما يستمر العالم من حولك في التنديد بمدى خطئك، فإن إعلان أسبقيتك وتفوقك يمكن أن يبدو ردًا مشروعًا، وهو الطريقة الوحيدة لمعارضة مثل هذه الرسائل السلبية

العنيفة»[206]

«حروب الاحتمالات»

لا توجد مسألة مضجرة أو غامضة بدرجة تجعلها محصنة ضد تأثيرات الهوية. ألا تصدقني؟ اسمح لي أن أعرض لك الجدل طويل الأمد بين التكراريين والبايزيين، وهما مدرستان إحصائيتان تقيمان البيانات بطرق مختلفة. ويرجع السبب وراء نشوب هذا الجدل إلى وجود خلاف فلسفي بسيط.

يحدد التكراريون احتمالية وقوع حدث ما بناءً على عدد مرات حدوثه في سلسلة طويلة من التجارب. فقد يذكر التكراري أن احتمال رفع عملة معدنية في الهواء والحصول على صورة يساوي نصفًا، لأنه إذا كان بإمكانك رفع العملة المعدنية عددًا غير محدود من المرات، فإن نصف النتائج ستكون صورة.

تستند البايزية إلى نظرية تُعرف باسم قاعدة بايز، نسبةً إلى مبتكرها القس توماس بايز، وهو فيلسوف وإحصائي من القرن الثامن عشر. ويحدد البايزيون احتمالية حدث ما من وجهة نظر شخصية، أي من حيث مدى يقين شخص ما أن حدثًا ما سيقع. هل تذكر التدريبات التي مارسناها في الفصل السادس، وتعلمنا تقييم مدى يقيننا في صحة ادعاء ما من خلال تخيل عدد الرهانات التي قد نضعها عليها؟ قد يطلق البايزي على هذه الرهانات «احتمالات»، أما التكراري فلا.

قد تتوقع عدم ورود هذا الجدال سوى بين طيّات المجلات العلمية وباستخدام مصطلحات تقنية بحتة. ولكن لعقود من الزمان، عُقِد مؤتمر بايزي سنوي، غنّى فيه الحاضرون أناشيد جماعية تدعم البايزية وتندد بالتكرارية. وفي ما يلي مقطع شعري غنّاه الحاضرون على لحن ترنيمة معركة الجمهورية «The Battle Hymn of the Republic»:

شهدت عيناي عظمة الموقَّر القس توماس بايز

يضع حدًا للتكراريين وطرقهم غير المتناسقة

المجد، المجد، للاحتمالية!

المجد، المجد، للذاتية!

قواته تتقدم للأمام[207] بالطبع كُتبت الأغنية على سبيل السخرية.

ولكنها، مثل كل الدعابات التي تنطوي على كوميديا الملاحظة أو المراقبة (Observational Humor)، تمثل جزءًا من الحقيقة. وإذا تصفحت المدونات الإحصائية، فستجد الاتهامات المتبادلة بين الطرفين بالتحامل اللاعقلاني، والشكوى من التعصب للتكرارية، والتكراريين الأرثوذكس، والتحامل ضد البايزية، والبايزيين الاعتزازيين، والغاضبين من معادي البايزيين، والمشجعين للبايزية وكذلك المتشددين. حتى أن أحد الإحصائيين تخلى عن البايزية وكتب مقالًا بعنوان: «الاستمتاع ببعض الهواء النقي خارج الكنيسة البايزية» (Breathing Some

(Fresh Air Outside of the Bayesian Church)[208] بدأت حروب الاحتمالات، مثل العديد من صراعات الهوية الأخرى، في ثمانينات القرن الماضي مع شعور البايزيين بالحصار. كان عليهم أن يحرصوا على عدم استخدام الكلمة التي تبدأ بحرف «الباء» بكثرة خشية أن يُنظر إليهم على أنهم مثيرو شغب. فقد فُصل أستاذ واحد على الأقل من عمله جراء رأيه المخالف في الدفاع عن منهجية بايز. وذكر آلان جيلفاند، وهو أحد أوائل المتبنين للبايزية: «كنا دائمًا أقلية مضطهدة تحاول الحصول على بعض التقبُّل»[209] ثم انقلبت الطاولات. ونمت شعبية البايزية في الخمسة عشر عامًا الأخيرة، وشعر التكراريون بالتهميش لدرجة أن واحدة من الإحصائيين التكراريين نشرت مقالًا تحت عنوان: «التكراريون في المنفى»[210]

امتدت معارك الاحتمالات إلى زوايا الإنترنت الأكثر غرابة. حيث ابتكر موقع الويب الهزلي «إكس كيه سي دي» (XKCD) سلسلة هزلية في عام 2012 يقارن فيها بين تقنيات التكراريين والبايزيين، ساخرًا من الأولى[211] وجاءت ردود الفعل محتدمة لدرجة أن أحد المعلقين قال مازحًا: «في المرة القادمة، قارنوا بين الإسرائيليين والفلسطينيين، وستكون المقارنة أقل إثارة للجدل»[212] علامات على تحول الاعتقاد إلى هوية

في بعض الأحيان يسهل تمييز الحالات التي يتحول فيها الاعتقاد إلى هوية. فعلى سبيل المثال، احتواء السطر الأول من النبذة التعريفية لحسابك على منصة انستغرام على عبارة «نباتي وأفتخر»، وأصدقاؤك

جميعهم نباتيون، وحرصك على حضور تجمعات المهتمين بالطعام النباتي، وارتداؤك لقمصان مطبوعة بعبارات تُشيد بالنباتية، كل هذا يُشير إلى أنها مسألة يسيرة لا تعقيد فيها، ويمكن التعرف عليها بسهولة. ولكن، في المقابل، توجد مسائل أخرى غير ملحوظة، تنطوي على معتقدات لا يمكن التعرف عليها بسهولة، ولا تُميزها عضوية رسمية في جماعة واضحة الهوية، ولكنها معتقدات نأخذها على محمل الجد. ولاكتشاف هذه المعتقدات، يمكنك البحث عن أي من المؤشرات الآتية:

1. استخدام عبارة «أؤمن»

يُعد التمهيد لادعاء ما بعبارة «أؤمن» بمثابة تلميح إلى أهمية القضية بالنسبة إلى هويتك. تأمل العبارات مثل «أؤمن بالتفاؤل»، أو «أؤمن أن نزعة الخير تفوق نزعة الشر في نفوس البشر»، أو «أؤمن بأن النساء يُغيرن العالم». تبدو هذه الكلمة زائدة عن الحاجة - أليس من البدهي أنك تؤمن بكل ما تقوله؟ - هذه ليست تلميحات على أنك، ببساطة، تصف العالم من حولك، بل هي تلميحات على أنك تُعرّف نفسك. فعبارة مثل «الناس قادرون على تغيير أنفسهم» تعكس رؤيتك لكيفية سير الأمور من حولك. ولكن عبارة «أؤمن بقدرة الناس على تغيير أنفسهم» ما هي إلا تصريح عن ماهيتك، وعن أي نوع من الأشخاص أنت - كريم، متسامح، رحيم.

2. الانزعاج عند انتقاد أيديولوجية ما

«أحب العلِم حبًا جمًّا» أو (««I F*cking Love Science (IFLS))) هي صفحة رائجة على منصة فيسبوك تنشر ملصقات فكاهية «ميمز»، ورسومًا متحركة، وشعارات مؤيدة للعلم مثل «هل أصبت بشلل الأطفال؟ -لا. ولا أنا أيضًا، شكرًا للعلم». أشارت إحدى المعلقات على مناقشة جرت على هذه الصفحة، تدعى جيسيكا، إلى أنه حتى العلماء غالبًا ما يقاومون الحقائق التي تتعارض مع معتقداتهم. حيث قالت: «عادات البشر لا تتغير».

وبما أن النقد العلمي ممارسة متعارف عليها، كان هذا التعليق معتدلًا إلى حد ما (ولا يمكن إنكار صحته). ولكن هناك معلق آخر، يدعى وارن، شعر بالغضب من هذه الإهانة. فرد مدافعًا عن شرف العلم: «حسنًا، لا. لا، وألف لا. ليست هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور في المجتمع العلمي على الإطلاق».[213] حالما تعتريك رغبة في التدخل للدفاع عن جماعة، أو عن نظام عقائدي، حال انتقاده، فمن المحتمل جدًّا أن تكون هويتك هي الدافع وراء ذلك. وقعت عيني مؤخرًا على مقال بعنوان: «لماذا لا يفكِّر الملحدون بدرجة من العقلانية مساوية للتي أوصلتهم إلى الإلحاد» (Why Atheists Are Not as Rational as Some Like to Think). وقبل أن أفتح المقال شعرت بموجة من الدفاعية تعتريني، وأعددت نفسي لدحض ادعاءات هذا المقال. والمفارقة هنا هي أنني توصلت إلى هذا الاستنتاج بعينه من قبل، حيث قلت إن بعض الملحدين، الذين أعلنوا إلحادهم، يعتقدون،

عن طريق الخطأ، أن إلحادهم يثبت أنهم «عقلانيون». ومع ذلك، فإن حقيقة أن الحجة كانت قادمة من شخص خارجي، بدت كأنها تهدف إلى تشويه سمعة الملحدين، فأثارت غضبي على الفور.

3. لغة التحدي

قد يرتدي الأشخاص الذين يتعاطفون بقوة مع العلم قمصانًا أو لافتات كتب عليها «عبقري وأفتخر»، أو «دافع عن العلم»، كما تشارك الأمهات اللواتي يرضعن أطفالهن حليبًا صناعيًا مقالات بعنوان مثل «لا أشعر بالأسف لاختيار الرضاعة الصناعية»[214] أو «مناصرة أمهات الرضاعة الصناعية»، أو الإشارة إلى أنفسهن على أنهن «مرضعات الحليب الصناعي الشجاعات»[215] وعلى الجانب الآخر، تُعبر الأمهات مؤيدات الرضاعة الطبيعية بكلمات مثل: «الويل لأي امرأة تعتمد الرضاعة الطبيعية وتعترف علانيةً بتفضيلها إرضاعها طفلها رضاعة طبيعية، أو عن إلمامها بكل شيء، أو حتى بفخرها بإرضاع طفلها.»

الفخر، الدفاع، انعدام الأسف، الشجاعة.. كلها مصطلحات للهجة تحدٍّ، تنم عن أنك تعتبر نفسك من أقلية مضطهدة تقاتل ضد مجتمع يحاول إسكاتك، أو قمعك، أو وصمك بالعار.

4. نبرة الصوت الفاصلة

ربما لاحظت الكلمات الفاصلة التي نضيفها أحيانًا إلى نهاية

عباراتنا مثل: انتهى، نقطة، انتهت القصة، انتهى الحوار. الأمر بسيط للغاية. أو ماذا عن الممارسة الشائعة حاليًا المتمثلة في وضع نقطة أو السكوت هنيهة، بعد كل كلمة داخل الجملة الواحدة؟ هل ترفض استخدام هذه الطريقة؟ مثال: أنت. جزء. من. المشكلة.

قدمت ميغان مكاردل، الخبيرة الاقتصادية والصحفية الشهيرة، تشبيهًا مثاليًا لما تعنيه بنبرة الصوت الفاصلة إذ كتبت: «الرسائل التي تجعلك تشعر بالرضا تجاه نفسك (وبالطبع، تجاه أصدقائك المتفقين معك في التفكير) هي تلك التي تشير إلى أنك تجتاح العالم بخطوات أخلاقية عملاقة جريئة، مستخدمًا منطقك الأخلاقي الذي لا مفر منه»[216] حراسة البوابات

إذا بحثت عبر الإنترنت عن عبارة «لا يمكنك وصف نفسك بأنك مناصر لحقوق المرأة إلا...»، فستجد مجموعة واسعة من الاقتراحات لتكملة هذه العبارة، والتي وضعها الناس من منظورهم وحدهم فقط، مثل « لا يمكنك وصف نفسك بأنك مناصر لحقوق المرأة إلا إذا كنت تؤمن بتقاطع أشكال التمييز»[217] و «لا يمكنك وصف نفسك بأنك مناصر لحقوق المرأة إذا كنت لا تؤمن بأحقية الإجهاض القانوني»[218] عندما يصبح الوصف أكثر من مجرد بيان عملي لمعتقداتك - عندما يصبح رمزًا للمكانة أو مصدرًا للفخر - تصبح مسألة تحديد الأفراد، الذين يمكنهم اكتساب هذا الوصف، أمرًا مهمًا. كما يصبح من المهم مراقبة حدود هويتك.

مع زيادة رواج صفحة «أحب العلم حبًا جمًّا» ووصول عدد متابعيها إلى عشرات الملايين، بدأ بعض الأشخاص الآخرين المؤيدين للعلوم في الانزعاج. وتعبيرًا عن تذمرهم قالوا: «إن نظرة هذه الصفحة عن «العلم» ضحلة للغاية - إنها مجرد مجموعة من الملصقات الساخرة، وصور لبعض المجرات! ليس هذا ما يعنيه أن تكون مُحبًا للعلم!» وجاءت أشهر صرخة ضد مشجعي صفحة «أحب العلم حبًّا جمًّا» من رسام كاريكاتير يدعى كريس ويلسون، حيث كتب يقول: «الأشخاص الذين يحبون العلم بحقٍ هم من يفنون أعمارهم في دراسة الظواهر المملة والمضجرة بقدر دراستهم للحقائق المبهرة الكبيرة. أنتم لا تحبون العلم. أنتم فقط تحبون الجزء الممتع والشيق فيه»[219]

الشماتة

تخيل مطالعة مقال يبدأ بالجملة التالية: « انهار مؤتمر [اسم الجماعة] في نهاية هذا الأسبوع على نحو مفاجئ بسبب المشاحنات وسوء التخطيط». هل يوجد في جعبتك اسم لمجموعة أيديولوجية تستطيع إدخاله بين القوسين المربعين في هذه الجملة، لكي يجعلك تبتسم استباقًا لجرعة الشماتة الممتعة التي ستحصل عليها خلال قراءتك لهذا المقال؟

إن استخلاص المتعة من الأخبار التي تهين بعض الجماعات الأيديولوجية التي لا تتفق معها هو دليل على وجود «هوية معارضة» تُحدد وفقًا لما يعارضها. ويسهل إغفالها لأنها غالبًا لا تنطوي على

مسمى خاص بها، لكنها، مع ذلك، يمكنها أن تشوه حكمك على الأمور. إذا كنت مولعًا بكره جماعة الهيبيز، أو محبي التكنولوجيا، أو الليبراليين، أو الأصوليين، أو أي مجموعة أيديولوجية أخرى، فإن ذلك يعطيك دافعًا لتصديق أي شيء قد يدحض وجهات نظرهم. هل تجد النباتيين مزعجين؟ إذن، فسوف ترحب بأي أخبار تُشير إلى أن نظامهم الغذائي نظام غير صحي. هل تستمتع بالسخرية من «مجتمع التكنولوجيا»؟ إذن، فمن المحتمل أنك لن تنظر بعين ناقدة إلى المقالات التي تهاجم شركات التكنولوجيا.

7. الألقاب

سمعتم من قبل ألقابًا في «الخطاب» السياسي والثقافي، مثل: محاربي العدالة الاجتماعية، نسوي، ذكوري، أصحاب القلوب الضعيفة، المتنبهين للظلم الاجتماعي، الليبراليين المتطرفين، وغيرها. وصاغت «حروب الأمهات» ألقابًا مثل: «الناشطات الإرضاعيات»، و «مؤيدات الرضاعة الطبيعية «، و «المدافعات عن الرضاعة الصناعية». ويشير من اختاروا حياتهم بلا أطفال أحيانًا إلى غيرهم ممن لديهم أطفال على أنهم، على سبيل السخرية، «رعاة»، أو إلى الأطفال على أنهم «فقس». كما توجد ألقاب أخرى متعددة الأغراض: حمقى، مخبولون، مغفلون، مجانين . .

إذا كنت تستخدم ألقابًا مثل هذه في الحديث عن قضية ما، فهي

علامة على أنك ترى هذه القضية بمثابة معركة بين الأفراد، لا الأفكار. وهذا لا يعني بالضرورة أن موقفك من القضية خاطئ أو أن الجانب الآخر محق، لكنه يعني وجود احتمال بتأثير هويتك في تشويش حكمك.

8. الاضطرار إلى الدفاع عن وجهة نظرك

كلما ناقشت موقفًا مع أشخاص آخرين، خصوصًا لو كان على مرأى ومسمع من الناس، زاد ارتباط هذا الموقف بأناك وسمعتك، وزادت صعوبة التخلي عنه لاحقًا.

إذا كنت معروفًا في العمل بتأييد النمو السريع بدلًا من البطيء، أو الركون إلى التشاؤم لا التفاؤل حيال مشروع معين، أو بدعمك للسياسات «القائمة على البيانات» بدلًا من الأحكام الحدسية، فقد تبدو وجهات النظر هذه جزءًا من هويتك. والفكرة تنطبق أيضًا على ما إذا كنت معروفًا بين أصدقائك بحبك للياقة البدنية، أو الطب البديل، أو التعليم المنزلي.

وتتفاقم المشكلة إذا كان عليك الدفاع عن وجهة نظرك ضد النقد غير العادل أو العدائي. يبدو تغيير رأيك الآن وكأنه سماح للعدو بالفوز. اعترفت إحدى النساء اللواتي اخترن استكمال حياتهن بلا الأطفال، ثم أنجبت أطفالًا بعد ذلك، بصعوبة هذا القرار: «لأن الناس ظلوا يقولون: «يا للهول، ستغيرين رأيك!» وكأن حجتي أُبطلت. ثم أغضبني حقًا

إثبات أنهم على حق»[220]

لا تكمن مشكلة تحويل المعتقدات إلى هويات في المواجهة التي نوضع فيها ضد بعضنا البعض. هذه ليست المشكلة التي أعالجها هنا (التواؤم مع بعضنا البعض مهم أيضًا، لكنه خارج عن نطاق هذا الكتاب).

المشكلة في الهوية هي أنها تتعارض مع قدرتك على التفكير بعقلانية. إن تفهُّم معتقد ما، يجعلك تشعر بأنك ملزم بالدفاع عنه، مما يدفعك نحو تركيز انتباهك على جمع الأدلة لصالحه. أمَّا الهوية فتجعلك ترفض الحجج التي تشعر أنها تهاجم آراءك أو موقف جماعتك كرد فعل انعكاسي. وهذا الأمر يُحوِّل الأسئلة الموجهة بغرض الحصول على إجابة نابعة عن التجربة والخبرة، مثل «ما هو حجم الفوائد الصحية للرضاعة الطبيعية؟» إلى أسئلة مشحونة عاطفيًا، كما يتسبب في صعوبة التفكير بوضوح بشأن: «هل أنا أم جيدة؟ هل أنا مناصرة جيدة لحقوق المرأة؟ هل سيأخذ أصدقائي انطباعًا سيئًا عني؟ هل كانت «وجهة نظري» مبررة أم مخزية؟»

وعندما يصبح الاعتقاد جزءًا من هويتك، يكون من الأصعب تغيير وجهة نظرك حتى لو تغيرت الحقائق تغيرًا كبيرًا. في ثمانينيات القرن الماضي، بدأت الدلائل تتراكم على أن فيروس نقص المناعة البشرية يمكنه الانتقال عبر لبن الأم إلى الرضيع. وسرعان ما أصدرت مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها توصية بتجنب الأمهات المصابات

بفيروس نقص المناعة البشرية الرضاعة الطبيعية. لكن مؤيدي الرضاعة الطبيعية رفضوا الخضوع لهذا التحذير[221] لطالما كان حليب الأم صحيًا ومغذيًا ونقيًا، ولا يمكن أن يسبب خطورة. علاوة على ذلك، كانوا يشككون في دوافع مركز السيطرة على الأمراض، حيث كنَّ على خلاف معه لسنوات. لقد استنتجوا أن مركز السيطرة على الأمراض ربما أصدر هذا التحذير تحت لواء مؤيدي الحليب الصناعي.

واستغرق الأمر حتى عام 1998، مع تراكم عدد هائل من الأدلة الإضافية، حتى استجابت المنظمات الرئيسية المؤيدة للرضاعة الطبيعية للأمر، وأقرَّت بانتقال فيروس نقص المناعة البشرية عبر حليب الأم إلى الرضيع، وأعلنت ذلك للأمهات حديثات التأييد لدعوتها المناصرة للرضاعة الطبيعية. وقبل حلول ذلك الحين، كان العديد من الأطفال حديثي الولادة قد أصيبوا بالفعل بالمرض من دون داعٍ في تلك المرحلة. قد يكون السماح للمعتقدات بأن تصبح هويات قاتلًا بالمعنيين المجازي والحقيقي.

14
لا تُغالِ في التمسُك بهويتك

شعرتُ بالذعر عندما أدركتُ للوهلة الأولى السطوة الكبيرة لهوياتنا على تفكيرنا. كان ذلك منذ حوالى عشر سنوات، بالتزامن مع طرح مقال شهير آنذاك حول هذا الموضوع للكاتب والمستثمر التكنولوجي بول غراهام بعنوان: «لا تضخّم من هويّتك». إذ أشار غراهام في مقاله إلى المشكلة التي وصفتها في الفصل السابق، وحذّر قائلًا: «كلما زادت الألقاب التي تصف بها نفسك، جعلتك أكثر حماقة.» استقيتُ الإلهام جزئيًا من مقال غراهام، وقررت تعريف نفسي تعريفًا متجردًا مما يُشير إلى أي أيدولوجية، أو حركة، أو جماعة.

غير أن هذا القرار انهمر علي بوابل من المشكلات.

ثبُت أن تجنب الألقاب بالنسبة إلى المبتدئين أمثالي أمر ليس بالهيّن على الإطلاق. في الوقت الذي كنت أتبع فيه نظامًا غذائيًا نباتيًا إلى حد ما، عندما كان يُخطط أحدهم لحفل عشاء، ويسألني عن أي

ممنوعات في نظامي الغذائي، كان يجدر بي الإجابة بكل سهولة قائلةً: «أنا نباتية»، بدلًا من أن أقول، «حسنًا، أنا لا أتناول البيض، أو الألبان، أو اللحوم.. «. علاوة على ذلك، كان اتباع نظام غذائي صارم كافيًا في حد ذاته لإلقاء عبء ثقيل على كاهل أصدقائي وعائلتي. وعندما أشار إليّ أشخاص آخرون على أنني «نباتية»، كنت متأكدة تمامًا من أنني لن أسارع لتصحيح قولهم: «في الواقع، أُفَضّل أن أعرّف بالفتاة التي تتبع نظامًا غذائيًا نباتيًا».

والأهم من ذلك، ثمّة أسباب دفعتني لتقديم المساعدة، للمجموعات والحركات التي آمنت حقًا بأدوارها الإيجابية، كحركة إيثار فعّالة[222] لكن، إذا لم أكن مستعدة للتعريف بنفسي علنًا بأنني أنتمي إلى حركة ما، فكيف لي المساعدة في نشر أفكار هذه الحركة.

لقد انتهى بي الأمر بالمرور بقليل من التغييرات الدائمة، فقد تحولت من الاندفاع الأهوج للتعريف بنفسي إلى عالم اللاهوية. على سبيل المثال، توقفت عن الإشارة لنفسي كديمقراطية، على الرغم من أنني مسجلة رسميًا للتصويت في الانتخابات كديمقراطية. لكنني تقبلت في النهاية وجود حدٍ لمقاومة ما تفرضه علينا الهوية. ما تحتاجه هو المحافظة على مسافة أمان تُحصّن بها أفكارك وقيمك من سطوة الهويات. أُسمي هذه الخطة: «عدم المغالاة في التمسك بالهوية».

ماذا يعني أن لا تُغالي في التمسّك بهويتك

يعني عدم المُغالاة في التمسُّك بالهوية التفكير فيها بطريقة واقعية، بدلًا من التفكير فيها باعتبارها مصدرًا أساسيًا للفخر في حياتك، أو أنها تُمثل المغزى الرئيسي لها. فالهوية وصف ليس إلا، وليست عَلمًا للتلويح به بفخر.

على سبيل المثال، اعتاد صديق لي يدعى بِن، أن يُعرِّف نفسه بأنه نسوي مناصر لحقوق المرأة. وحين تصادفه جدالات مندِّدة بالحركة النسوية، كان يشعر وكأن قبيلته تحت القصف، وكثيرًا ما وجد نفسه مستميتًا في الدفاع عنها، كما شعر بأنه غير قادر على مقاومة الانخراط في تلك الجدالات للرد على منتقدي النسوية.

ولذلك، قرر بِن عدم المغالاة في التمسك بهويته. ولا يزال بِن يجاوب بـ «نعم» إن سأله أحدهم إذا كان نسويًا أم لا، لأن هذا اللقب لا يزال يعكس وصفًا دقيقًا وجوهريًا لوجهات نظره. لكنه في قرارةِ نفسه، يفكر أكثر بأنه «شخص يتفق مع معظم الأفكار التي تشكل جزءًا مما يُجمع عليه النسويون».

قد يبدو هذا الفرق بسيطًا في ظاهره، لكنه فرق كبير في باطنه. يقول صديقي بِن: «أجد الأمر أسهل عندما أتعامل مع هذه الجدالات من وجهة نظر موضوعية، ولذلك غيرت رأيي بشأن عدد قليل من القضايا». والأهم من ذلك، أنها سحقت ما يسميه: البحث عن «شخص ما مخطئ على الإنترنت!» ثم الانقضاض للانخراط في حجج بلا جدوى عبر الإنترنت تُثار حول النسوية.

يشعر الشخص الذي لا يُغالي في التمسك بهويته السياسية بالسعادة عندما يفوز حزبه في الانتخابات. لكنها سعادة ناجمة عن توقعه أداءً متميزًا من حزبه في قيادة البلاد نحو مستقبل أفضل، وليست ناجمة عن أن الحزب الآخر تلقى هزيمة مهينة. فهو لا يميل إلى السخرية من الخاسرين، مثلما فعل بعض الديمقراطيين، حيث اعتراهم شعور بالارتياح حيال «نوبات غضب اليمينيين»[223] بعد فوز أوباما عام 201، أو على الطريقة ذاتها التي تلذّذ بها بعض الجمهوريين بمشاهدتهم «دموع الليبراليين» بعد فوز دونالد ترامب عام 2016.

يعني عدم المغالاة في التمسك بالهوية التعامل مع هذه الهوية على أنها مشروطة، حيث تقول في قرارة نفسك: «أنا ليبرالي، طالما ظلت الليبرالية عادلة». أو «أنا نسوي، لكنني سأتخلى عن الانتماء للحركة إذا اعتقدت لسبب ما أن ضررها أكبر من نفعها». وهذا يعني أن تعي أهمية معتقداتك وقيمك الخاصة، بغض النظر عن المعتقدات والقيم السائدة، والإقرار - على الأقل في قرارة نفسك – بمواضع الاختلاف بينهما.

لست من أتباع «أنا أيضًا جمهوري»

أُطلِق على باري غولدووتر، خلال فترة حياته، «السيد الجمهوري»، و«بطل الحزب الجمهوري»، و»أبو المحافظين الأمريكيين الحديثين»، و«بطل الحركة المحافظة في أمريكا». من وجهة نظر ما،

كانت كل هذه الألقاب في محلها، فقد كان غولدووتر معاديًا نشطًا للشيوعية، يؤمن بحقوق الحكومات والدول الصغيرة. لكن غولدووتر تمسك بهويته الجمهورية من دون مغالاة على غير العادة. وفي أول تجمع انتخابي له كمرشح لمقعد بمجلس الشيوخ، أعلن على مرأى ومسمع: «أنا لست من أتباع «أنا أيضًا جمهوري»، محذرًا جمهوره من أنه لن ينساق لدعم الجمهوريين إن لم يتفق مع أفكارهم[224] لقد كان وعدًا قطعه على نفسه في حملة انتخابية عابرة، لكنه سيفي به طوال حياته المهنية.

في سبعينات القرن الماضي، عندما خضع الرئيس الجمهوري ريتشارد نيكسون للتحقيق بسبب التنصت غير القانوني، وغيرها من الجرائم الأخرى، حثَّه غولدووتر علنًا على أن يتحلّى بالصدق. وعندما حاول البيت الأبيض الإشارة إلى التحقيق على أنه محاولة من الديمقراطيين لتشويه سمعة الرئيس، دافع غولدووتر عن نزاهة السيناتور الديمقراطي الذي يقود التحقيق («حتى هذه اللحظة، لم أستشعر من تصريحاته أنه منحاز لحزبه»)[225] وعندما واصل نيكسون المماطلة مع تزايد الأدلة ضده، كان غولدووتر هو الذي تولى زمام المبادرة، فقاد وفدًا إلى البيت الأبيض لإبلاغ نيكسون بأنه فقد دعم مجلس النواب ومجلس الشيوخ، وينبغي له أن يتوقع إدانته. فقدَّم نيكسون استقالته في اليوم التالي[226] وفي ثمانينات القرن الماضي، عندما ادّعى الرئيس الجمهوري رونالد ريغان أنه لم يكن على دراية بقضية

إيران كونترا، كان غولدووتر من المشككين، وقد أعرب عن ذلك. قال أحد الصحفيين الذي أجرى تغطية كاملة عن أسبقية غولدووتر في ذلك الشأن: «هو غولدووتر كما عرفناه-يسمو عنده فهم الحقيقة فوق الحزبية أو الصداقة»[227]

على الرغم من أن غولدووتر لم يتخلَّ قَطُّ عن مبادئه المحافظة الأساسية، إلا أن وجهات نظره حول قضايا محددة تغيرت في بعض الأحيان. لقد أصبح يرى أن حقوق المثليين تتوافق مع مبادئه، حيث قال: «لست مجبرًا على أن تتفق مع هذا الرأي، ولكن المثليين لديهم حق دستوري في أن يكونوا مثليين». لم يزِده موقفه ودًّا مع زملائه المحافظين، بل كان على النقيض من ذلك. تمامًا كموقفه عندما دعم الإجهاض في ثمانينات القرن الماضي، بتصويته للدفاع عن حكم المحكمة العليا المؤيد لحق الأم الحبلى في اختيار الإجهاض، في قضية رو ضد وايد الشهيرة.

في عام 1994، خضع الرئيس الديمقراطي بيل كلينتون للتحقيق بسبب استثمارات مشبوهة في شركة وايت ووتر للتنمية. واتهم الجمهوريون بيل كلينتون وزوجته هيلاري كلينتون بالتورُّط في جرائم خطيرة، مثل الاحتيال. آنذاك، كان غولدووتر قد بلغ الخامسة والثمانين من عمره، واشتعل رأسه شيبًا، وأضحى يسير متكئًا على عصاه. لم يكن غولدووتر من أشد المعجبين بالرئيس كلينتون. وقال ذات مرة لأحد المراسلين الصحفيين بأن كلينتون لا يعرف «مثقال ذرّة» عن السياسة

الخارجية، وأضاف: «أفضل شيء يمكن لكلينتون أن يفعله هو أن يصمت – يُهيأ لي أنني كتبت له رسالة حول هذا الموضوع، لكنني لست متأكدًا».

ومع ذلك، أمضى غولدووتر ليلة كاملة في البحث في تفاصيل اتهامات وايت ووتر، وأراد اتخاذ موقف عادل. وفي اليوم التالي، دعا المراسلين الصحفيين إلى منزله ليتمكن من مشاركة استنتاجه على الملأ، ألا وهو: لا يمتلك الجمهوريون أدلة كافية لإدانة كلينتون. وأعلن قائلًا: «لم أسمع أي شيء حتى الآن يوضح أن هذا أمر جلل». شعر الجمهوريون حينها بالإحباط. وتدفقت المكالمات الغاضبة إلى مقر الحزب الجمهوري والبرامج الإذاعية. وصرخ أحد مقدمي البرامج الحوارية المحافظين قائلًا: «يجب أن يعلم غولدووتر أنه عندما يكون حزبك في أوج مجده، وشجرته مُثمرة، فلا ينبغي لك أن تقف في صف من يقذفه بالحجارة».جاء رد غولدووتر على الانتقادات صريحًا ومباشرًا إلى حد كبير، حيث قال: «دعني أخبرك شيئًا، أنا لا أبالي على الإطلاق».

هل يمكنك اجتياز اختبار تيورينغ الأيديولوجي؟

في عام 1950، اقترح عالم الحواسيب المتميز آلان تيورينغ اختبارًا يمكن استخدامه لتحديد ما إذا كان الذكاء الاصطناعي واعيًا حقًا: هل يمكن للآلة اجتياز الاختبار كإنسان؟ إذا تحدثت مجموعة من الحكام مع أجهزة تعمل بالذكاء الاصطناعي ومع مجموعة من البشر، فهل

سيتمكنون من التمييز بينهما؟

وهذا ما يُطلق عليه في الوقت الحالي اختبار تيورينغ. ويستند اختبار تيورينغ الأيديولوجي، الذي اقترحه الخبير الاقتصادي براين كابلان، إلى منطق مماثل. حيث إنه طريقة لتحديد ما إذا كنت تستوعب حقًا أيديولوجية ما: هل يمكنك شرحها كما يستطيع المؤمن بها، على نحو مقنع بما يكفي لكي لا يستطيع الآخرون معرفة الفرق بين مُدّعي الإيمان وبين المؤمن الحقيقي؟

إذا كنت تعتقد أن «هاسكل» هي أفضل لغة برمجة، فهل يمكنك شرح سبب كراهية شخص ما لها؟

إذا كنت تؤيد الإجهاض القانوني، فهل يمكنك شرح مبررات من يعترض عليه؟

إذا كنت تعتقد أن تغير المناخ يمثل مشكلة خطيرة، فهل يمكنك شرح سبب تشكك شخص ما في وجود المشكلة في الأساس؟

نظريًا، يمكنك استشارة المؤمنين من الطرف الآخر لمعرفة ما إذا كنت قد اجتزت الاختبار أم لا. لكن هذا ليس في الإمكان دائمًا. سيستغرق هذا الأمر وقتًا طويلًا، وقد لا تتمكن بسهولة من العثور على جمهور من الطرف الآخر لديه ما يكفي من الثقة للاستماع لمحاولتك جيدًا. في معظم الأحيان، أتعامل مع اختبار تيورينغ الأيديولوجي باعتباره نوعًا شبيهًا بـ «نجم الشمال» أو بوصلة، أداة مثالية لتوجيه

تفكيري: هل يبدو تجسيدي للطرف الآخر على الأقل وكأنني من المؤمنين بأفكاره

وقياسًا على هذا المعيار، اتضح أن معظم المحاولات محبطة.[228]

وكمثال على ذلك، تأمل محاولة مدوِّنة ليبرالية لعرض وجهة النظر العالمية المحافظة. تبدأ بقولها: «إذا كان بإمكاني قول أي شيء في هذه الأوقات العصيبة، في ظل تمزق أواصر العالم، فهو: «أيها المحافظون، أنا أفهمكم». قد لا يكون شيئًا تتوقعون سماعه من ليبرالية، لكنني حقًا أفهمكم»[229]

بداية جادة، لكن محاولتها للتعاطف مع المحافظين سرعان ما تتحول إلى حالة هزلية مثيرة للسخرية. وإليك انطباعاتها عن النظرة المحافظة تجاه موضوعات مختلفة:

عن الرأسمالية: « يجب أن يمتلك من يقبع في القمة كل ما يمكنه امتلاكه... هذا هو النظام الطبيعي... وسبيل تحقيق ذلك ليس سرًّا، فقط لا تكن كسولًا. لماذا الجميع بائسون كُسالى إلى أبعد حد؟»

عن النسويين: «هؤلاء النساء مزعجات، يطالبن بكل شيء، ويشغلن مساحة ليست لهن... مَن يظنون أنفسهن؟»

عن الإجهاض: «يا لها من مهزلة... تتخذ النساء مثل تلك القرارات المتطرفة لخدمة مصالحهن».

عن المثليين والمتحولين جنسيًا: « ينبغي أن لا يكونوا موجودين من الأساس. إنهم خطايا. يجب أن يختفوا. لكن مهلًا، كلا. الرب مُنزَّه عن الخطايا... يا للهول. لم يعد بالإمكان معرفة ما يجري، ولا يعجبك هذا الحال. يُشعرك الأمر بالدوار وكأنه خارج عن السيطرة».

ليس من الضروري عرض تلك الآراء على أحد المحافظين، حتى تعلم برسوبها في اختبار تيورينغ الأيديولوجي. فتوقعها للنظرة «المحافظة» عن الرأسمالية يبدو وكأنه وصف لشخصيات شريرة من فيلم رسوم متحركة. ولغتها في الحديث عن النساء اللواتي يشغلن مكانة ليست لهن، ويتخذن القرارات لخدمة مصلحتهن، هي اللغة ذاتها التي يتحدث بها الليبراليون عن هذه القضايا، وليس المحافظون. وانطباعها عن شخص محافظ يدرك فجأة أن وجهات نظره حول المثليين والمتحولين جنسيًا غير متسقة («إنهم خطايا ... لكن مهلًا. كلا. الرب منزّه عن الخطايا») يبدو وكأنه انتقاد لم تستطع مقاومة البوح به.

لا يسعها إلا أن تُنصت إلى صوتها كليبرالية تكره آراء المحافظين، حتى أثناء محاولتها التحدث كمحافظة. يذكرنا الجو العام لهذه الحالة بتلك النكتة حول تلميذ المدرسة الذي سلّم معلمه رسالة من «والدته» تقول فيها: عزيزي المعلم، من فضلك اسمح لبيلي بمغادرة المدرسة اليوم لأنه مريض. مع خالص تحياتي، أمي.

عادة ما ينظر إلى اختبار تيورينغ الأيديولوجي على أنه اختبار لمعرفتك: ما مدى فهمك لمعتقدات الجانب الآخر؟ لكنه أيضا بمثابة

اختبار عاطفي: هل تتجنب المغالاة في التمسك بهويتك بما يكفي لتكون قادرًا على تجنب السخرية من خصومك الأيديولوجيين؟

وبأية حال، حتى الرغبة في تجربة اختبار تورينج الأيديولوجي أمر مهم. فغالبًا ما يتراجع الأشخاص الذين يتمسكون بهويتهم باستماتة عن فكرة محاولة «فهم» وجهة نظر ما يجدونها خاطئة، أو ضارة، على نحو مثير للاشمئزاز. يبدو الأمر وكأنك تقدم المساعدة والطمأنينة للعدو. ولكن إذا كنت ترغب في الحصول على فرصة لتغيير وجهة نظر الناس بدلًا من الاشمئزاز من مدى خطئهم، فإن فهم هذه الآراء أمر لا بدّ منه.

المغالاة في التمسك بالهوية تمنعك من إقناع الآخرين

في مارس من عام 2014، أعلنت الممثلة التلفزيونية، كريستين كافياري، أنها وزوجها قررا عدم تطعيم طفلهما. لقد اطلعا على الكثير من الأبحاث، وقرآ الكثير من الكتب، وشعرا أن المخاطر الناتجة عنه لا تستحق كل هذا العناء. وردًا على ذلك، قال أحد الصحفيين ساخرًا: «كل ذلك بسبب الكتب، قلتِ إنكما تقرآن الكثير من الكتب، أليس كذلك؟» ثم توجَّه بالحديث إلى جمهوره: «للمرة الأخيرة أقول لكم، توقفوا عن الاستماع إلى نجوم التلفزيون المشوشين، واستمعوا إلى الأطباء. فلتُطعِّموا أطفالكم، أو انضموا لزمرة الآباء الحمقى. انتهى النقاش»[230] ولكن من هو جمهوره بالضبط؟ من هو الشخص الخيالي الذي ستكسبه في صفك

بسخريتك منه، ونعتك له بالأب الأحمق، من دون حتى إعطائهم أي أسباب مقنعة تُثبت أن مخاوفهم لا أساس لها من الصحة؟

وتفاعل صحفي آخر على إعلان كافياري عن طريق نشر كُتيب تعليمي عن اللقاحات[231] يبدو ذلك وكأنه خطوة واعدة، في البداية - لكن لغة الكُتيب تنظر بازدراء إلى فكرة التشكيك في اللقاحات («معلومات عديمة النفع ومناهضة للعلم»)، والتعالي على قُرائه («اللقاحات آمنة. أجل، أعد قراءة العبارة السابقة».)

وفي محاولة أخرى لا تحقق غرضها، ولإثبات سلامة اللقاحات، يستشهد الصحفي بوزارة الصحة ويشير إلى «الاختبارات العلمية» التي أثبتت أن اللقاحات آمنة. لكن المشككين في اللقاحات يعلمون بالفعل أن المؤسسات الطبية، التي تتبع الممارسات السائدة، تدَّعي أن اللقاحات آمنة. والمشكلة تكمن في أن كافياري لا تثق في تلك المؤسسات. والاستشهاد بمصادر حكومية لن يضيف أي شيء آخر غير تأكيد شكوكها في أن الصحفي لم يفهم وجهة نظرها.

خلاصة القول: يصعب عليك تغيير رأي شخص ما إذا كنت تشعر في قرارة نفسك أنك تتفوق عليه أخلاقيًا وفكريًا. وكما قالت ميغان مكاردل في عبارة لا تُنسى: «استغرق الأمر مني سنوات من الكتابة على الإنترنت حتى أكتشف أن القاعدة الذهبية لكتابة تعليق هي: كلما زاد إعجابك برسالتك، قل احتمال أن تقنع بها الآخرين»[232] فهم الجانب الآخر يجعل تغيير الآراء ممكنًا قال آدم مونغراين، الصحفي الذي طالما

شعر بالازدراء تجاه المشككين في اللقاح: «لم يتوقف الأمر على يقيني بأنهم مخطئون بشأن اللقاحات، ولكن تمادى الأمر ليصل حدّ اعتقادي بأنني كنتُ متفوقًا فكريًا وأخلاقيًا على هؤلاء الناس... لقد كنت دائمًا متجهمًا، وامتلأت نظراتي بالاحتقار والرفض لأي شخص يشكك في اللقاح»[233] بدأ موقف مونغراين يتغير عندما تعرَّف إلى أم عزباء، تزوجها لاحقًا، كانت تعارض بشدة تطعيم طفلها. وبعد أن تعرّف إليها أكثر عن كثب، واحترمها كشخص ذكي وعطوف قبل التطرق إلى موضوع اللقاحات، لم يتمكن من اعتبارها حمقاء. وعوضًا عن ذلك، بدأ مونغراين في التفكير في كيف يمكن لشخص ذكي وعطوف هكذا أن يكون مشككًا في اللقاح. ومع تطور علاقتهما، أدرك عدة أمور.

أولًا، ليس من الجنون أن يشكك أي شخص في رأي أجمع عليه الخبراء حول اللقاحات. فهناك الكثير من السوابق المأساوية تجعلنا نتوخى الحذر في مثل هذه الحالات. مثل الطلاء المحتوي على الرصاص، والتبغ، وممارسات سحب الدم من المريض بغرض العلاج، فجميعها أمور حدث أن أكدوا في السابق أنها آمنة. لذلك عندما يقول الخبراء بثقة «ثق بنا، اللقاحات آمنة تمامًا»، هل يمكنك حقًا لوم أي شخص لتشكيكه في ذلك؟ كانت لزوجة مونغراين كذلك أسباب شخصية لعدم الثقة بالأطباء. فعندما كانت في سن المراهقة، عانت من كبوة صحية حادة، وكانت تشعر بالقلق حيال الآثار الجانبية للعقاقير على سلامتها الذهنية. وعندما ذهبت إلى الطبيب، غادرت محبطة من الطريقة التي تجاهل بها مخاوفها، من دون تفهّم أو إنصات لها.

بمجرد أن تصبح مستعدًا للشك في اللقاحات والطب التقليدي، يمكنك العثور بسهولة على دليل يؤكد مثل هذه الشكوك. فهناك الكثير من المقالات التي تنشرها صناعة الطب البديل الضخمة حول إصابة الأطفال بالتوحد بعد الحصول على اللقاحات. ففي الواقع، كانت شقيقة زوجة مونغراين تعمل في ذلك المجال، وقد وصفت نفسها بأنها «معالجة بالطب الطبيعي» حيث إنها درست اللقاحات بتعمق وتؤمن بأنها سامة. وعندما شعرت زوجة مونغراين بالحيرة حيال تطعيم طفلها، تحدثت مع شقيقتها، وتجددت شكوكها حيال اللقاح.

أدرك مونغراين أن مثل هذا السلوك ليس مقتصرًا وفريدًا على المشككين في اللقاح. فالجميع يُنقّبون عن المصادر التي تؤكد سلامة معتقداته، ويثقون في الأشخاص الذين يؤيدونها. ومن المؤسف أنه في بعض الأحيان يؤدي هذا الاتجاه العام إلى نتائج غير محمودة بالمرّة.

بمجرد أن تفهّم مونغراين الاتجاه المضاد للقاح، بدأ في البحث عن فرص لمناقشة الموضوع مع زوجته من دون أن يبدو متعجرفًا أو متعاليًا في الحوار. ووجد هذه الفرصة في صيف عام 2015. لقد علم بأنه تم اكتشاف دور لقاح «بانديمريكس» (Pandemrix) في إثارة النوم القهري لدى الأطفال كتأثير جانبي - وهي حقيقة تباطأ المجتمع الطبي ووسائل الإعلام الرئيسية في الاعتراف بها خوفًا من اختلاق العذر لمناهضي اللقاحات.

ولحسن الحظ، لم يستغرق المجتمع الطبي وقتًا طويلًا لتصحيح

مساره، وشعر مونغراين بأن هذه القصة قد تكون اعترافًا بشرعية مخاوف زوجته. وقال مونغراين: «إن قصة لقاح ’بانديمريكس‘ ساعدتني على جذب اهتمامها بحسن نية، وعلى الاعتراف بأنه قد يصدر الطب أحيانًا قرارات سيئة، وأن وسائل الإعلام قد تكون متواطئة أيضًا. وقد سردتُ هذه القصة على زوجتي لأظهر لها تفهمي واهتمامي بمخاوفها وبأن هذه المخاوف مقبولة وطبيعية»[234]

يقطع الاعتراف بنقاط الضعف القابعة «بداخلك» شوطًا طويلًا في أن يراك الشخص المختلف معك في الرأي بأنك لست مجرد ببغاء متعصب لمعتقداتك، وبأنك تستحق الاستماع والإنصات. فبعد إجراء العديد من المحادثات اللطيفة الهادئة وغير التصادمية مع مونغراين حول اللقاحات، قررت زوجته من تلقاء نفسها تسجيل ابنتها للحصول على اللقاحات في وقت لاحق من ذلك العام.

هل يتوافق عدم المغالاة في التمسك بهويتك مع النشاط المدني (الناشطية)؟

لقد رأينا كيف أن المغالاة في التمسك بالهوية تعرقل القدرة على التفكير. فالتمسك بالأخلاقيات والوقوف بجانب الخير ومحاربة الشر هي من السمات الذهنية لعقلية المحارب.

ولكن ماذا لو كانت أيضًا من السمات الذهنية للنشاط المدني؟ يحتاج العالم إلى الشغف والتفاني والتضحية لكي يتغير. وقد يتمتع

المحارب بنظرة منحازة يرى من خلالها العالم منقسمًا إلى فريقين لا ثالث لهما، ولكنه على الأقل مليء بالشغف الكافي ليحرك الجبال من أماكنها. أمَّا الكشاف - على الرغم من كونه مفكرًا على نحو مثير للإعجاب، إلا أنه محايد وموضوعي للغاية وينشغل بالتفاصيل الدقيقة قبل اتخاذ أي قرار.

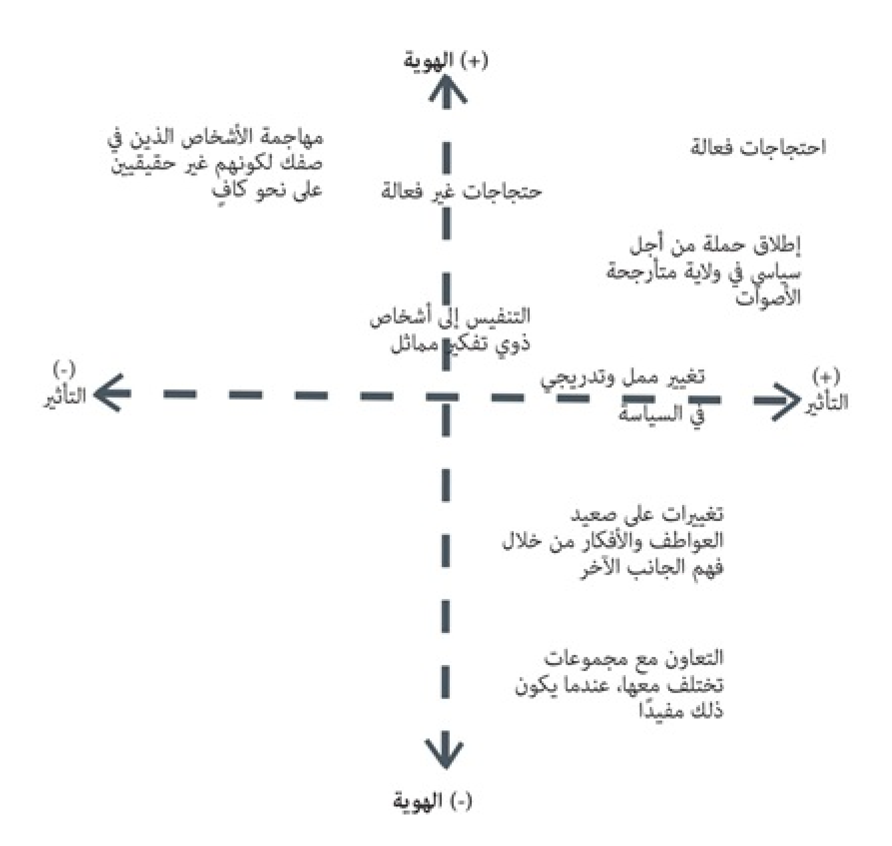
أو كما تقول الحكمة الشائعة: دعونا نرَ كيف يمكنه الصمود في مواجهة التدقيق والتمحيص.

أولًا، ليست جميع طرق «التصرف» واحدة. وتُعد بعض التصرفات أكثر تأثيرًا من غيرها، وبعض التصرفات أفضل في تأكيد هويتك (تغمرك بنشوة الرضا الناجمة عن «القتال لنصرة الحق»). ففي بعض الأحيان، يحقق التصرف نتائج جيدة في كلا البعدين. تخيل ديمقراطيًا يعمل متحمسًا على حملة المرشح الديمقراطي لمنصب في ولاية متأرجحة الأصوات. فالأيام والليالي التي قضاها في النضال من أجل النصر هي تأكيد للهوية، وفي الوقت ذاته مؤثرة وفعالة في سباق الحصول على مقعد مهم، كما أن جهد فريق الحملة قد يحدث الفارق.

ومع ذلك، يواجه النشطاء عادةً تحديات ومقايضات بين الهوية والتأثير - وكلما كنت أكثر قدرة على عدم المغالاة في التمسك بهويتك، زادت قدرتك على التركيز بقوة على التصرفات ذات التأثير الأكبر. ففي الفصل العاشر، وصفتُ كيف غيرت رابطة الرفق بالحيوان نهجها الأصلي المتمثل في الاحتجاجات التصادمية في ما يخص حيوانات المختبر إلى

استراتيجية التفاوض مع الشركات الكبرى من أجل معاملة أكثر إنسانية لهذه الحيوانات. وساهم ذلك الاتجاه في التأثير على ملايين من الحيوانات المتضررة - ولكن من خلال عدسة الهوية، فإن التعامل بلطف مع «شركة شريرة» ليس أمرًا سهلًا أو جذابًا.

يكون للعديد من تصرفات تأكيد الهوية تأثير ضئيل على أرض الواقع. تأمّل شخصًا يضع ملصقات على سيارته، أو يصرخ في الغرباء عبر الإنترنت، بسبب تبني وجهات نظر خاطئة. حتى إن لبعض تصرفات تأكيد الهوية تأثيرًا سلبيًا وقد يؤدي إلى نتائج عكسية لأهدافك. فمن المحتمل أن تكون قد تعرفت على نشطاء يبذلون معظم طاقتهم في القتال مع نشطاء آخرين في أمور يتفقون على ما نسبته 95% منها، ويختلفون على ما نسبته 5% منها. وأطلق سيغموند فرويد على هذه الظاهرة اسم «نرجسية الاختلافات الصغيرة» - لتأكيد هويتك، غالبًا ما تكون المعركة الأكثر إغراءً هي تلك التي تسهم في إظهار تميزك عن نظرائك الأيديولوجيين.



أمثلة على نتائج الأنواع المختلفة للنشاطية على صعيد أبعاد «الهوية» و «التأثير»

يتعين على الناشط الفعال عدم المغالاة في التمسك بهويته ليتمكن من إجراء تقييمات واضحة لأفضل الطرق لتحقيق أهدافه، مع الاستمرار في العمل بشغف تجاه تحقيق تلك الأهداف. وكمثال واضح على ذلك، دعونا نتأمل قصة مجموعة صغيرة من ذوي عقلية الكشاف الذين غيرت جهودهم مجرى أزمة مرض نقص المناعة (الإيدز): العلماء

المواطنون.

العلماء المواطنون وأزمة الإيدز

لقد التقينا في الفصل السابع مع مجموعة من نشطاء مجابهة الإيدز في نيويورك في تسعينات القرن الماضي تسمى «مجموعة العمل من أجل العلاج». لقد عاشوا حياتهم في ترقب وخوف. فكان أصدقاؤهم وأحباؤهم يموتون بمعدل مدمر بسبب الإصابة بهذا الفيروس.

عندما انتشرت الأخبار المحبطة في عام 1993 بأن عقار أزيدوتيميدين ((AZT لم يكن إلا علاجًا وهميًا، بدأ النشطاء في إدراك أمر في غاية الأهمية. ففي السابق، كانوا يضغطون على الحكومة لإنتاج أدوية جديدة تبدو فعالة وواعدة بدلًا من المرور بمرحلة الاختبارات القياسية التي قد تستغرق سنوات. وأدركوا الآن أن هذا الخطأ وليد اليأس. فقد صرح ديفيد بار قائلًا: «لقد شعرت بأنني تعلمت درسًا مهمًا، وهو أنه يتعين علي، بصفتي ناشطًا في مجال العلاج، أن أجعل نتائج الدراسة هي التي تحدد المواقف السياسية التي أدعمها وأؤيدها، وأن لا أسمح لآمالي وأحلامي ومخاوفي أن تحرك وتوجه ما أدافع عنه وأؤيده»[235] وبعد ذلك، أصبحت مهمتهم تتلخص في: تطبيق العلم كما ينبغي.

لم يكن أحدٌ من هذه المجموعة عالمًا. فقد كان بار محاميًا، وعمل

النشطاء الآخرون في الشؤون المالية والتصوير وكتابة السيناريو. غير أنهم كانوا محبين للتعلُّم ومتحمسين للغاية. فبدؤوا بدراسة كتب علم المناعة البالغ عددها 101 كتاب، مجتمعين كل أسبوع في ما أطلقوا عليه «نادي العلوم»، مسندين إلى بعضهم البعض عددًا من المهمات، كما احتفظوا بمسرد لكل المصطلحات التي لم يكونوا على دراية بها.

علاوة على ذلك، تعمقوا في سياسات الأبحاث الحكومية، وتعلموا كيفية تنظيم التمويل وكيفية إجراء تجارب على الأدوية. فقد ساهم سوء التنظيم الذي اكتشفوه في إيقاظهم وتنبيههم. قال ناشط يدعى مارك هارينغتون: «لقد بدا الأمر وكأنك تعيش داخل رواية الساحر أوز. تخوض رحلة شاقة لتصل إلى من تعتقد أنه سيحقق أحلامك، ولا تجد في النهاية سوى بائع للأوهام»[236] كلما تعلموا وتعمقوا أكثر، أدركوا أنه لا يمكن كسب هذه المعركة من خلال نشاطهم الحالي. فكانوا يركزون في الماضي على إثارة الاحتجاجات التي تجذب الانتباه مثل إعاقة حركة المرور والاعتصام أمام مكاتب السياسيين. وفي إحدى الليالي، تسللوا إلى منزل السناتور المحافظ جيسي هيلمز، وتحت جناح الظلام الدامس، غلفوا منزله بواقٍ ذكري ضخم.

أدركوا كذلك أنه من أجل تحسين طريقة تطوير الأدوية واختبارها، يجب أن يشغلوا وظيفة تُتيح لهم الاطلاع على معلومات سرية، وأن يعملوا مع البيروقراطيين والعلماء في المعاهد الوطنية للصحة. لم يحظَ هذا القرار بالترحيب والقبول من جانب زملائهم

النشطاء، حيث لايزال معظمهم غاضبين من الحكومة لاستجابتها البطيئة وغير المبالية في بعض الأحيان مع أزمة الإيدز. وقد قال هارينغتون في هذا الصدد: «كان هناك هذا النوع من التشبيه الزائف بأن المعاهد الوطنية للصحة مثل البنتاغون أو شيء من هذا القبيل، ولذا ينبغي ألا تتقاطع طرقنا معها، وأنهم حمقى وأشرار»[237]

في الحقيقة، كان هذا التحول بالنسبة إلى مجموعة نشطاء المجال العلاجي أيضًا حلوًا ومرًا في الوقت ذاته. فكانوا «ينتقلون» من صفوف العمل خلف أسوار هياكل السلطة إلى العمل داخل أروقتها، وكان عليهم أثناء ذلك التضحية ببعض من نقائهم الأيديولوجي. قال هارينغتون عن ذلك: «كنت أعلم بأنه ينبغي علينا التخلي بعض الشيء عن اعتقادنا بأننا كنا على حق، لأننا كنا سنشارك في اللعبة فعليًّا، وبالتالي، نكون أكثر مسؤولية عن بعض الأشياء التي حدثت بالفعل»[238]

أتى هذا الاستعداد للتخلي عن النقاء الأيديولوجي بثماره، إذ أضحى «العلماء المواطنون» على دراية بأحدث نتائج أبحاث الإيدز، ولهذا لم يستغرق علماء المعاهد الوطنية للصحة وقتًا طويلًا لبدء أخذ مقترحاتهم على محمل الجد. كان أحد هذه المقترحات هو نوع جديد من الدراسة يسمى «تجربة كبيرة وبسيطة»، اكتشفها أحد النشطاء ويدعى سبنسر كوكس، أثناء تعلُّمه الذاتي لطبقات الدراسات العلمية الطبية. ونتيجة لوجود عدد كبير وكافٍ من المرضى، ساعدت الدراسة في توفير إجابات حول فاعلية الدواء بسرعة فائقة في غضون أشهر فقط،

بدلًا من سنوات- من دون التضحية بالدقة.

ونظرًا لأنهم اكتسبوا ثقة إدارة الغذاء والدواء، فقد تمكنوا من إقناع مفوض إدارة الغذاء والدواء بتقديم نسختهم من هيكل طبقات الدراسة العلمية إلى شركات الأدوية، والتي وافقت بدورها على استخدام نسخة معدلة من طبقات كوكس لاختبار أحدث مجموعة من أدوية الإيدز.

أُعلنت النتائج في مؤتمر طبي في يناير 1996. وكانت مؤثرة. لقد ساهم أحد العقاقير في إبقاء الحِمل الفيروسي للمرضى أقل من المستويات القابلة للاكتشاف لمدة تصل إلى عامين. وساهم آخر في خفض معدل الوفيات بمقدار النصف. وكانت جميع هذه العقاقير بمثابة وقف تنفيذ الإعدام لمرضى الإيدز.

بينما جلس سبنسر كوكس أمام الجمهور محدقًا في تلك النتائج، اغرورقت عيناه بالدموع. وقال: «نجحنا. سنعيش». وعلى مدار العامين التاليين، انخفض معدل الوفيات بسبب الإصابة بالإيدز في الولايات المتحدة بنسبة 60%. ربما لم يبلغ الأمر مبلغه المنشود بعد، ولكن على الأقل تغير الوضع أخيرًا.

أدى التعاون مع العلماء الحكوميين في النهاية إلى إنهاء تفشّي الإيدز. ولا يعني عدم المغالاة في التمسك بهويتك بالضرورة اختيار التعاون بدلًا من العرقلة. فقد لعبت تلك الاحتجاجات المبكرة

التخريبية دورًا حاسمًا في توعية الجمهور بمرض الإيدز، والضغط على الحكومة لتخصيص مزيد من الموارد لمكافحته. ولكي تكون ناشطًا فعالًا، يجب أن تكون قادرًا على تحديد متى سيكون التعاون أكثر تأثيرًا، ومتى ستكون العرقلة أكثر تأثيرًا وفقًا لما تقتضيه كل حالة على حدة.

إن القدرة على عدم المغالاة في التمسك بهويتك هي ما يمكنك من اتخاذ هذه القرارات التي تستند إلى تقديرك الشخصي كلما اقتضى الأمر ذلك. فالتحرر قليلًا من قيود هويتك ليست خدمة تقدمها للآخرين لتبدو لطيفًا أو متحضرًا، ولكنها خدمة تقدمها لنفسك، كما أنها وسيلة لإبقاء عقلك مرنًا، وغير مقيّد بالهوية، وحرًّا في تتبع الأدلة والميل مع الحقيقة حيث تميل.

15

هوية كشّاف

ذات ليلة من عام 1970، وجدت سوزان بلاكمور نفسها تطفو قرب السقف، وتنظر إلى جسدها القابع في الأسفل.

كانت بلاكمور طالبة في السنة الأولى في جامعة أكسفورد، تدرس علم النفس وعلم وظائف الأعضاء (الفسيولوجيا). وكغيرها من العديد من الطلاب الجدد في الكلية، بدأت في تجربة المواد المخدرة ووجدتها محررة للعقل. ولكن خلال تلك الرحلة تحديدًا، تغير مسار حياتها، حيث جربت خلالها بلاكمور الشعور بوعيها يتسرّب من جسدها، طافيًا باتجاه السقف، ثم يتجه حائمًا حول العالم.

فكرت بلاكمور أن ما حدث لا بد وأن يكون من الأمور الخارقة للطبيعة، مما يثبت وجود ما هو أكثر مما يعرفه جمهور العلماء عن الكون والوعي البشري. وقررت تحويل تركيزها الدراسي

على علم التخاطر (باراسيكولوجيا)، وذلك للحصول على دليل علمي حول الظواهر الخارقة للطبيعة التي تعتقد الآن أنها حقيقية[239] بدأت بلاكمور في العمل على تحضير رسالة الدكتوراه، وقضت سنوات في إجراء التجارب. أجرت اختبارات لقياس توارد الخواطر، والاستبصار. وحاولت إجراء تجاربها مع طلاب دراســات عليا آخرين، ومع أزواج من التوائم، ومع الأطفال الصغار. ودربت نفسها على قراءة بطاقات «التارو» للتنجيم. غير أن كافة تجاربها تقريبًا لم تسفر عن أكثر من نتائج جاءت بمحض الصدفة.

لقد شــعرت بالحماســة في الحالات النادرة التي أسفرت فيها تجاربها عن نتائج مهمة. ولكن، بعد ذلك قالت بلاكمور: «كما يجب على أي عالم، لقد تحتم عليَّ تكرار التجربة، وتحققت من الأخطاء، وأعدت الإحصائيات، وقمت بتغيير الظروف المحيطة، وفي كل مرة أجد الخطأ، أو أحصل على نتائج وليدة الصدفة مرة أخرى.» كان عليها في النهاية أن تواجه حقيقة أنها ربما كانت مخطئة طوال الوقت، وربما لم تكن الظواهر الخارقة حقيقية من الأساس.

لقد كانت حقيقة تصعب مواجهتها، خصوصًا أنه بالوصول إلى تلك المرحلة؛ تشــكلت هوية بلاكمور الكاملة حول الإيمان بالخوارق. لقد تدربت على الحيل السحرية، وارتادت الكنائس الروحانية، وارتدت ملابس جماعة العهد الجديد الروحانية، واستخدمت التارو، وصادت الأشباح. مال أصدقاؤها إلى عدم تصديق أخذها «تغيير موقفها» بعين

الاعتبار، والانضمام إلى صف المتشككين. كانت كافة قوى ولائها لمجموعتها تدفعها إلى الاستمرار في الإيمان بمعتقدها.

تقول بلاكمور: «لكن في قرارة نفسي، كنت مؤمنة بأنني عالمِة، ولطالما كنت كذلك. وكانت تلك النتائج تخبرني بشيء ما بقوة ووضوح. لقد كنت مخطئة!»

قلب الطاولة على الهوية

كان من العسير على بلاكمور تغيير رأيها، كونها مؤمنة بالظواهر الخارقة للطبيعة. ومع ذلك تمكنت من تغييره في النهاية على أي حال. هذا لأنه بالإضافة إلى هويتها كمؤمنة بالظواهر الخارقة للطبيعة، كان لدى بلاكمور هوية ثانية، وكانت قوية بما يكفي لمواجهة الأولى - وهي هوية الباحث عن الحقيقة. كانت تفخر بنفسها لإخضاع استنتاجاتها للتدقيق الشامل، والتحقق من النتائج مرة أخرى، وفي النهاية تصديق بياناتها.

هذا هو القاسم المشترك بين الأشخاص الذين يجيدون مواجهة الحقائق الصعبة، وتغيير آرائهم، وتقبل النقد والاستماع إلى وجهات النظر المعارضة. إن عقلية الكشّاف ليست عملًا روتينيًا يؤديه على مضض. إنه قيمة شخصية عميقة لآرائه، وهو شيء يفتخر بامتلاكه.

رأينا عبر الفصلين الأخيرين كيف أن هويتك تشكل عائقًا أمام

عقلية الكشاف، وكيف يمكن للتفكير في نفسك على أنك «نســوي»، أو «متفائل» أن يشكل تفكيرك وسلوكك بطرق غير جلية، مما يشكل ضغطًا للاعتقاد بأمور محددة والدفاع عن مواقف معينة، بصرف النظر عما إذا كانت صحيحة. ويدور هذا الفصل حول طريقة لجعل هذه الظاهرة تعمل لصالحنا بدلًا من كونها ضدنا من خلال قلب الطاولة، وجعل عقلية الكشـــاف جزءًا من هويتنا.

يمكننا الرجوع الآن إلى جوشـــوا هاريس، القس الذي ألف كتاب «ودَّعت المواعدة إلى غير رجعة» (I Kissed Dating Goodbye)، عندما تركناه آخر مرة، كان هاريس قد بدأ في التفكير بجدية في احتمال أن يكون منتقدوه على حق. ربما كان بعثه برسالة مســـاندة النقاء عبر كتابه متطرفة للغاية. وربما كانت مســـببة ضررًا فعليًا لبعض علاقات قرائه، وتقديرهم لذواتهم، وذلك على الرغم من أنه لم يعمد إلى ذلك مطلقًا. ومع ذلك وجد صعوبة في تحمل فكرة التبرؤ من كتابه. كما أفاد لأحد الصحفيين قائلًا: «جزء من السبب الذي جعل هذا الأمر صعبًا للغاية عليّ هو أنني أفرغت الجانب الأكبر من هويتي في هذه الكتب. هذا ما اشتهرت به وعرفني به الناس. والنهاية سؤال صادم.. هل إنجازي الأكبر في حياتي خطأ فادح؟»[240] جعلت الهوية من الصعب على هاريس مواجهة الحقيقة، ولكن في النهاية، الهوية هي أيضًا سبب نجاحه. تنحى هاريس من منصبه كقس في عام 2015، والتحق بكلية الدراسات العليا للاهوت. وفي سن الأربعين، كانت تلك

هي المرة الأولى التي يحضر فيها مدرسة تقليدية بدوام كامل، فقد تلقى تعليمه في المنزل عندما كان طفلًا، وبعد أن جعله كتابه شـهيرًا في سن الحادية والعشرين، أصبح قسًّـــا من دون أن يذهب إلى الكلية أولًا. وأدى التغيير في عمله إلى تغيير مماثل في الطريقة التي رأى بها نفسه. لم يعد «المرشـــد الذي لديه إجابات». بل صار «طالبًا لديه أسئلة»، ووجد أن الهوية الجديدة يسّــــرت عليه استيعاب وجهات نظر جديدة حتى حينما تخطت نطاق راحته[241] أنهى هاريس مراجعته لذاته بحلول عام 2018، ووجد ضالته: لقد قرر التوقف عن نشر كتابه «ودَّعت المواعدة إلى غير رجعة (I Kissed Dating Goodbye). وأعلن القرار على موقعه عبر الإنترنت موضحًا: «لم أعد أتفق مع فكرته الرئيســـية القائلة بضرورة تجنب المواعدة. أرى الآن أن المواعدة يمكن أن تكون جزءًا صحيًا من تطوير الشخص للعلاقة، سيّما معرفة الصفات الأكثر أهمية في الشـــريك»[242]

الهوية تجعل الأمور الصعبة مجزية

تخيل أنك تعهدت لنفســـك بأنك ستستيقظ كل يوم هذا الأسبوع فور انطلاق المنبه بدلًا من متابعة عادتك المعتادة بالنقر على زر الإغفاء. ينطلق المنبه في صباح يوم الاثنين في تمام الساعة 5:30 صباحًا، لكنك مرهق ومنجذب للغاية للتراجع عن تعهدك المقطوع. قارن بين العبارتين التاليتين اللتين يمكنك قولهما لتحفيز نفسك على

النهوض من الفراش:

«يجب أن لا أخلف وعدًا قطعته على نفسي.»

«أنا من الأشـــخاص الذين يوفون بوعودهم.»

البيان الأول صاغ الموقف من حيث التزاماتك. ينبغي للعبارة أن لا تشير إلى الشـــخصية الأبوية أو شخصية أخرى ذات سلطة، وهي تشيـــر بأصبعها في وجهك. إذا نهضت من الفراش، تشعر بالحزن، وكأنك تجبر نفسك على فعل شيء ما. على النقيض من ذلك، فإن العبارة الثانية تصور الموقف من حيث هويتك أنت لا التزامك. النهوض من الفراش الآن هو تأكيد على قيمك، ومؤشـــر على أنك تفي بعهد الشخص الذي ترغب أن تكون عليه.

وينطبق الشيء ذاته على عقلية الكشّـــاف. فإذا كنت تفتخر بكونك كشـــافًا، فسيصبح من الأسهل مقاومة إغراء السخرية من شخص يختلف معك، لأنه يمكنك تذكير نفسك «أنا لست من النوع الذي يقوم بأمور مبتذلة»، ولتشعر ببعض الفخر. ويصبح من الأسهل إقرار ارتكاب خطأ ما، لأنه يمكنك أن تقول لنفسك «أنا لا أختلق الأعذار لنفسي»، فتحظى برضا غامر. وفي بعض الأحيان يكون الشـــعور بالاعتزاز أو الرضا كافيًا لجعل مسار الكشـــاف أكثر إغراءً من مسار المحارب.

لماذا كان جيري تايلور، المشكك الســـابق في تغير المناخ، على

استعداد للاستماع إلى أفضل الحجج الداحضة لموقفه والتحقق مرة أخرى من معتقداته لو نمى إلى علمه أنها مغلوطة؟ إنها الهوية. كان يفتخر بأنه لم يكن متصلب الفكر مبتذلًا:

أغلب الأشـخاص الذين يفعلون ما أفعل من أجل كسـب العيش لا يسـعون لدحض أقوى الحجج وأقوى المدافعين عن الرأي الآخر. هم يعملون ليصبحوا أفضل المتحدثين باسم قضيتهم في محيطهم. فأردت أن أفعل شيئًا أبعد من ذلك. ولأنني كنت أملك تطلعات أكبر لنفسي، فقد تَطلب مني ذلك أن أدحض أقوى الحجج للرأي الآخر[243] قد تتذكر كيف تحول تايلور بعد تلك المحادثة المهمة في مكتبه مع ناشـط المناخ، إلى زميله وقال: «لقد تمزقت حجتنا إربًا». لكن رد فعله العاطفي لم يكن يأسًـا أو يحمل مرارة في صدره. بدلًا من ذلك، وصف تايلور تلك اللحظة: «إنها لحظة منشـطة ومحفزة».

فكر في شعورك في اليوم التالي من ممارسة تمارين شاقة للغاية. عضلاتك تؤلمك. لكن ألا يُشعرك هذا الألم، على الرغم من أنه غير مريح، بنوع من الرضا؟ إنه يذكرك بأنك فعلت شيئًا صعبًا سيؤتي ثماره على المدى الطويل. إذا كانت لديك هوية كشاف، فهذا ما تشعر به عندما تدرك أنه يجب عليك تغيير رأيك. ليس الأمر بهذه السهولة. لا يزال من المؤلم قليلًا أن تدرك أنك ارتكبت خطأً أو أن الشخص الذي كنت تتجادل معه لديه بالفعل وجهة نظر. ولكن هذا الوخز الطفيف هو تذكير بأنك ترقى بمعاييرك، وأنك أصبحت أقوى. وهكذا يصبح الإحساس

ممتعًا، على الطريقة ذاتها التي يمكن بها أن تكون العضلات المؤلمة ممتعة لشخص يحرز تقدمًا نحو الحصول على القوام المرغوب.

رأينا في الفصل الثالث كيف تمتلك عقولنا ميلًا كامنًا للمكافآت قصيرة الأمد، وهذا يجعلنا نميل بشكل لا إرادي لعقلية المحارب أكثر مما ينبغي. والهويات هي تصحيح لهذا الخطأ. تُغير الهويات تصورنا عن المزايا العاطفية، مما يسـمح لنا بالشـعور بأننا نُجَازى على المدى القصير من خلال الاختيارات التي لا تؤتي ثمارها، من حيث المبدأ، إلا على المدى الطويل.

مجتمعاتك تشـكل هويتك

لطالما اهتمت بيثاني بروكشـاير بتصحيح الأوضاع. ولكن تذبذبت قدرتها على الإقرار بأخطائها أو حتى ملاحظتها على مدى حياتها في المقام الأول، وكان السبب هو المجتمع الذي تنتمي إليه.

كانت بروكشاير عضوةً في نادي الدراما عندما كانت في المدرسة الثانوية، حيث كان النقص يعتبر جزءًا طبيعيًا ومتوقعًا من عملية التعلم. ومن هذا المنطلق، وجدت أنه من السهل نسـبيًا ملاحظة العيوب في عروضها الخاصة والتحدث عنها.

تغيرت الأمور عندما بدأت العمل على شهادة الدكتوراه. في بيئة قاسية من الأوساط الأكاديمية، كان زملاؤها يهاجمون بشـراسـة

أي إقرار بالخطأ. لاحظت بروكشاير أن عقلها يحاول «التستر» على الأمور التي أخطأت فيها، وكان عليها أن تكافح للتغلب على هذه الرغبة.

لدى تركها للبيئة الأكاديمية بعد عشر سنوات لتصبح صحفية، تغيرت الأمور مرة أخرى. كانت محررة بروكشاير تُعبِّر عن امتنانها الخالص عندما كانت تكتشف أخطاءها، كما كان الحال مع أغلب قرائها عبر الإنترنت. أصبح الانتباه إلى الأخطاء أسهل مرة أخرى. عندما تتبعت ادعاءها حول التحيز الجنساني في رسائل البريد الإلكتروني وصححت فكرتها، كان رد الفعل الذي حصلت عليه هو الإشادة. قال أحد الأشخاص: «متابعة مدهشة ورائعة». وقال آخر: «أنتِ ملهمة.» وثالث: «نحن بحاجة إلى المزيد أمثالك».

لقد ركزت تركيزًا شبه حصري على ما يمكنك فعله كفرد لتغيير تفكيرك وإبقاء العالم من حولك ثابتًا، لأنني أردت أن يكون هذا الكتاب مفيدًا لك بمجرد قراءته. ولكن في الأجلين المتوسط والبعيد، فإن أحد أكبر الأمور التي يمكنك فعلها لتغيير تفكيرك هو تغيير الأشخاص المحيطين بك. البشر مخلوقات اجتماعية، وتتشكل هوياتنا من دوائرنا الاجتماعية، وبالكاد نلاحظ ذلك.

لنفترض أنك أبلغت أصدقاءك أو زملاءك في العمل أنك لست متأكدًا من موافقتك بنسبة 100 في المائة مع بعض الآراء السياسية التي يشاركون الموافقة عليها كافة. هل تتوقع منهم

أن ينتابهم الفضول بشأن تفكيرك أو أن يصبحوا مُعادين لك؟ افترض أنك على خلاف مع شخص ما في مجموعتك الاجتماعية. هل باســتطاعتك أن تتوقف قليلًا للتفكير في وجهة نظره قبل الرد أم أنك تتوقع أن يقابل أي تردد من قبلك بابتسامة منتصرة منه؟

يمكنك بذل جهد للتفكير بصدق بغض النظر عن المجتمع الذي تشارك فيه. ولكن يمكن لأصدقائك وزملائك في العمل والعامة إما توفير المســاندة أو إحباط جهودك.

هذا الإحباط لجهودي هو أحد الأسباب التي دفعتني للانضمام إلى حركة الإيثار الفعّال. وتحتفظ مؤســســات الإيثار الفعال الأساسية بصفحات عامة تحمل عنوان: «أخطاؤنا». وينشــر أفراد بارزون في الحركة منشــورات مدونة تحمل عناوين مثل «ثلاث قضايا رئيسية بدلت رأيي بشأنها»[244] ولقد وُجِّهت بعض أقسى ضربات اللوم التي رأيتها من المؤثِرين الفعالين لأشخاص آخرين في الحركة نظرًا للمبالغة، أو الترويج للإيثار الفعال للعامة بطريقة غير نزيهة فكريًا.

كما أنهم يرحبون على الأغلب بالنقد البنَّاء. فقد نشر صديق لي يُدعى بن كوهن في عام 2013 مقالًا بعنوان «نقد الإيثار الفعال»[245] ولقد أثار ذلك نقاشًا واســع النطاق، حيث كانت كافة التعقيبات التي حظيت بالتأييد من مؤثرين فعالين آخرين يقولون بعضًا مما يلي: «عمل جيد، لكن يبدو أنك تحريت اللطف وأنت تنتقدنا. إليك بعض الانتقادات الأقوى التي كنت سأثيرها لو كنت مكانك...»

تقدم بن في مطلع ذلك العام بطلب للحصول على تدريب داخلي في مؤســـســـة «جيف ويل» (GiveWell)، وهي إحدى أبرز مؤسسات الإيثار الفعال، ولكنه رُفِض. وبعد قراءة نقد بن، تواصلت مؤســـســـة «جيف ويل» معه وأبلغته بتبديل رأيها.

مثل أي مجتمع، فإن مجتمع الإيثار الفعال ليس مجتمعًا مثاليًا، ويمكنني إضافة انتقادات من جانبي إلى انتقادات بن. ولكن في العموم، يمكنني تلخيص انطباعي عن هذا المجتمع في أنه يبذل جهودًا مضنية لمكافأة الناس على تصحيحهم الأوضاع في المجتمعات، وليس على وقوفهم في صف «فريقنا»، أو تشجيعهم الأعمى له. وفي المجموعات الاجتماعية الأخرى التي كنت أنتمي إليها، كان هناك دائمًا تهديد ضمني في ذهني، مما أدى إلى صرف أفكاري بعيدًا عن بعض الاستنتاجات: لا يمكنك تصديق ذلك أو أن الآخرين سيبغضونك. ومن دواعي سروري معرفة أنه، داخل مجتمع المؤثِرين الفعالين، لن يكلفني الاختلاف مع الإجماع أي خسائر اجتماعية، طالما أنني أبذل جهدًا بحسن نية لإدراك الأمور.

يمكنك اختيار نوع الأشخاص الذين تجذبهم إليك

وصفت وسائل الإعلام فيتاليك بوتيرين بأنه «ملهم»، ولديه «عقل مدبر»، و«عبقري»، و«ألمع نجوم حركة بلوكتشـــين». بزغ نجمه في عام 2013، وذلك عندما شارك بوتيرين البالغ من العمر تسعة

عشر عامًا في تأسيس بلوكتشـــين الإيثيريوم وعملته المشفرة المقابلة، إيثر، وهي واحدة من أشهر العملات المشفرة بعد البيتكوين. إن أهمية بوتيرين في عالم العملات المشفرة كبيرة للغاية لدرجة أن شائعة كاذبة في عام 2017 عن وفاته في حادث سيارة أدت إلى انخفاض سعر «إيثر»، مما أدى إلى خســارة بمليارات الدولارات من قيمة العملة في ساعات قليلة.

قد تتوقع، أن يتحدث بوتيرين، نظرًا لســـمعته، بيقين مطلق كمرشــد «غورو» أو حتى زعيم طائفة. ومع ذلك فهو نوع غريب من رواد أعمال العملات المشـــفرة، كما قال بوتيرين: «لم يكن لديَّ ثقة بنســبة 100٪ في العملات المشفرة كقطاع أعمال. إن طالعتَ العديد من مقالات مدونتي ومقاطع الفيديو، فستجد أنني أقرب إلى عدم اليقين»[246] إنه بالفعل كذلك. ففي ذروة الهوس بالعملات المشفرة في ديسمبر 2017، لدى بلوغ إجمالي القيمة الســـوقية للعملات المشفرة نصف تريليون دولار، وفي حين كان مهووسو العملات المشــفرة الآخرون في حالة من التباهي، غرد بوتيرين متشـــككًا: «ولكن هل *ربحناها*؟» وعدَّد مجموعة من الأسباب تُشير إلى انطواء المجال بأكمله على بعض المبالغة. لقد حذر المتعاملين مرارًا وتكرارًا من أن العملات المشفرة مجال بالغ التقلب، ويمكن أن ينخفض إلى ما يقرب من الصفر في أي وقت، وأن عليهم عدم استثمار أي أموال ليســوا على استعداد لخسارتها. لقد حوَّل في الواقع نحو 25 في المائة من

رصيده الخاص من إيثر إلى نقد قبل وقت طويل من بلوغ الذروة. وعندما اتهمه بعض النقاد بأنه يفتقر إلى الثقة في عملته التي ابتكرها بنفسه، تجاهلهم قائلًا «حسـنًا، لن أعتذر عن ما يبدو أنه تخطيط مالي سـليم»[247] يتحلى بوتيرين بالصراحة كذلك بشأن أفضل الحجج المؤيدة والمعارضة لقراراته الاستراتيجية، ونقاط القوة والضعف في إيثريوم. وفي إحدى المحادثات عبر الإنترنت حول ما يخص عيوب منصة إيثريوم، أقحم نفسه في النقاش من دون أن توجه له دعوة، وقال: «من وجهة نظري، أكثر الانتقادات البناءة التي من الممكن أن تُوجَّه لمنصة إيثريوم، في ظل وضعها الحالي، هي...» وسرد سبع مشـكلات[248] يسـبب هذا الصدق له المشـكلات في بعض الأحيان. ويعيد النقاد صياغة حديثه بلا هوادة قائلين: «يقر بوتيرين بأنه لا يؤمن بـإيثريوم!» أو يوبخه أحدهم لعدم التمسك بموقف إيجابي.

فلماذا يستمر في فعل ذلك؟ لأنه على الرغم من أن أسلوب بوتيرين لا يروق للجميع، إلا أن الأشخاص الذين يروق لهم أسلوبه هم على الأرجح أشخاص يتمتعون بالبصيرة، والذكاء، وعقلية تُشبه عقلية الكشاف، وهؤلاء هم أنواع الأشخاص الذين يريد جذبهم إلى إيثريوم. وقد تحدث إليَّ قائلًا: «جزء من ذلك هو تفضيل شخصي: أُفضل صراحة الاحتفاظ بألف متابع فقط من متابعيّ على تويتر من الذين أحترمهم أكثر من غيرهم، وجزء من ذلك أنني أرى حقًا أن هذه الثقافة تزيد من فرص نجاح إيثريوم».

سواء كنت تؤسس شركة، أو تنمي جمهورًا لكتاباتك، أو تتواصل مع العملاء المحتملين، فإنك تبني لنفسك مكانًا ملائمًا بناءً على طريقة حديثك وتصرفاتك. وإذا كنت تسعى جاهدًا لتكون كشافًا، فمن الطبيعي أنك لن تستطيع إرضاء الجميع. ومع ذلك، كما قال لك والداك، إرضاء الجميع غاية لا تُدرك. لذلك، ربما تُغريك فكرة إرضاء الأشخاص الذين تحب أن يكونوا حولك، الأشخاص الذين تحترمهم، والذين يحفزونك لترقى بذاتك إلى ما هو أفضل.

يمكنك اختيار مجتمعاتك عبر الإنترنت

على الرغم من كم الأشخاص الذين يشتكون من مدى الضرر الذي يمكن أن تخلفه منصات مثل تويتر والفيسبوك وبقية منصات الإنترنت، يبدو أنهم على الأغلب لا يبذلون الكثير من الجهد لتحسين تجربتهم في عالم الإنترنت. وبلا شك هناك الكثير من المتصيدين، والمعلقين مفرطي الثقة، ومضيفي البرامج الحوارية غير المتسامحين، والمؤثِّرين غير المتحلين بالنزاهة الفكرية. لكن عليك عدم الانتباه لهم. ويمكنك أن تقرأ المحتويات التي ينشرها المستثنون من هذه القاعدة، أو تتابعهم، أو تختار التعامل معهم عوضًا عن التعامل مع أشخاص غير مريحين.

تناولنا أحد تلك الاستثناءات في الفصل الثاني عشر، وهي منصة r/FeMRADebates، موطن الجدالات المثمرة بين النسويين

ومناصري حقوق الرجل. ومثال آخر على ذلك، موقع ChangeAView.com، وهو مجتمع عبر الإنترنت أسسـه طالب مدرسة ثانوية فنلندي يُدعى كال تورنبول، وقد نما ليضم أكثر من نصف مليون عضو.

في موقع ChangeAView، يبدأ الأشخاص المناقشات من خلال مشاركة وجهة نظر مفادها أنهم منفتحون على تغيير رأيهم. على سبيل المثال، قد تبدأ إحدى المشاركات قائلة: «غيِّر لي وجهة نظري القائلة: لا يوجد شيء من الناحية الواقعية يمكن فعله لمنع تغير المناخ»، أو «غيِّر لي وجهة نظري القائلة: يجب تقنين المخدرات كافة». يرد المعلقون الآخرون بحجج ضد وجهة النظر المعروضة، ويمنح ناشر موضوع النقاش مُلصق «دلتا» لأي شخص ينجح في تغيير رأيه بأي شكل من الأشكال[249] وهذا لا يعني عادةً تحولًا كاملًا في الرأي من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، ولكن تطورًا بسيطًا —حالة استثنائية من وجهة نظره، أو حجة مضادة مثيرة للاهتمام لم يسمع بها من قبل، ولم يكن متأكدًا مما إذا كان عليه الأخذ بها.

يرغب الأشــخاص في الحصول على ملصقات دلتا. إنها شارة المجد في ChangeAView، حيث تُعرض ملصقات دلتا المجمعة لكل عضو بجوار اسمه. ويُطور الأشخاص، مع مرور الوقت، أساليب تواصل تُسفر عن إضافة ملصق دلتا مستحق عن جدارة، مثل طرح أسئلة توضيحية، وتجنُب إهانة الأشخاص الذين يأملون في تغيير أفكارهم.

تختلف أجواء المناقشات على منصة ChangeAView تمامًا عن تلك الموجودة على أغلب منصات الإنترنت. ويرجع سبب ذلك جزئيًا إلى قواعد المجتمع المحددة والواضحة، وجزئيًا إلى نوعية الأشخاص الذي ينجذبون إلى مثل هذا النوع من المجتمعات. لم يكن من الصعب العثور على أمثلة لتعليقات شبيه بما يلي، والتي من الممكن أن يكون أي منها غريبًا أو شاذًّا لو نُشر على أي منصة أخرى:

- «هذا رد مثير للاهتمام حقًّا ويجذبني لاتجاه غير متوقع على الإطلاق شكرًا لك»[250] «هذا شيء لم أفكر فيه. أرى أنك تستحق ملصق دلتا».[251]««ليس لدي أي اعتراض. أعتقد أن هذه هي الحجة الأكثر إقناعًا التي رأيتها هنا حتى الآن، لكنني لســـت على يقين إذا ما كانت قد غيرت وجهة نظري حتى الآن. أرى أنني لا أزال بحاجة إلى تحليلها»[252] يسـاهم الأشخاص الذين تقرأ لهم، وتتابعهم، وتتحدث إليهم عبر الإنترنت في تشكيل هويتك، تمامًا كما يفعل الأشخاص في مجتمعاتك «الواقعية». ويمكن أن يعيد ذلك غرس عقلية المحارب إذا كنت تقضي وقتك مع أشخاص يجعلونك تشعر بالغضب والدفاع والازدراء، أو يمكن أن يعزز عقلية الكشـــاف إذا كنت تقضي وقتك على منصات مثل ChangeAView أو r/ FeMRADebates. ويمكنك حتى إنشاء «مجتمع» مرن لنفسك عن طريق التواصل مع الأشخاص الذين تراهم مثالًا جيدًا لعقلية الكشـــاف، عبر الإنترنت – مدونون، أو مؤلفون، أو مجرد أشخاص عاديين على وسائل التواصل الاجتماعي.

قد تأتي النتائج على شكل غير متوقع إن فعلت ذلك.

كنت أتابع نقاشًا حادًا عبر الإنترنت، في وقت ما من عام 2010، حول إذا ما كان منشــور مدونة معين متحيزًا جنســانيًا. والمدون رجل في منتصف العشــرينيات من عمره يُدعى لوك، دخل في سـجال قائلًا إنه نظر بعناية في حجج منتقديه، لكنه لم يرَ أن هناك أي خطأ في منشــوره. ومع ذلك قال إنه كان منفتحًا على تغيير رأيه. حتى أنه نشر قائمة بعنوان «لماذا من المعقول أن أكون مخطئًا»، والتي لخص فيها بعضًا من أفضل الحجج ضده حتى الآن مع تفنيد سبب عدم اقتناعه بها تمامًا.

وبعد مرور بضعة أيام، وبعد أن وصلت التعليقات إلى أكثر من 1500 تعليق عبر مدونات متعددة، نشــر لوك منشورًا آخر يتعلق بالموضوع ذاته. أراد أن يُعلم الجميع أنه وجد حجة أقنعته بأن منشــوره الأصلي كان مؤذيًا.

أقر لوك أنه اســتبعد بالفعل وجهة نظر عديد من القراء الذين رأوا أن منشــوره الأصلي خاطئ من الناحية الأخلاقية. ثم قال: «بما أنني أختلف الآن مع الذين وقفوا في صفي، وقالوا إنه لا يوجد شيء خطأ في منشــوري، من المحتمل أن اســتبعد وجهة نظر مزيد من القراء. حسنًا، هذا سيئ للغاية، لأنني أرى أن المنشور كان خاطئًا من الناحية الأخلاقية»[253] «يا للروعة». لقد أعجبت بحقيقة أن لوك لم يغير رأيه بسبب الضغط القوي، وحقيقة أنه غير رأيه بالفعل اســتجابة

للحجج القوية. فقررت أن أرسل له رسالة أُعبِّر فيها عن تقديري له قائلةً: «مرحبًا، أنا جوليا غايلف. أردت فقط أن أبلغك مقدار تقديري لكتاباتك التي تتمتع برؤية ثاقبة! يبدو أنك تهتم حقًا بالحقائق.»

أجاب لوك: «مرحبًا، شكرًا لك. ينتابني الشعور ذاته حيال كتاباتك».

وبعد عشر سنوات من هاتين الرسالتين، عُقدت خطبتنا وسـنتزوج.

يمكنك اختيار نماذج تحتذي بها

عندما تكون هناك صفة تطمح إلى اكتسابها، يمكنك عادةً اختيار نموذج واحد على الأقل تحتذي به، بحيث تتوفر فيه هذه الصفة، ويحفزك على اكتسابها. قد تُذكِّر رائدة الأعمال الطموحة نفسها برواد الأعمال الآخرين الذين عملوا لمدة ثماني عشرة ساعة يوميًا، وعاشوا على الكفاف، وأقاموا متجرًا في مرآبهم، وعندما تشعر بالإحباط، يتبادرون إلى ذهنها ويلهمونها لمواصلة العمل. والوالد الذي يسعى إلى التحلي بالصبر مع أطفاله يضع بعين الاعتبار مثالًا يحتذى به كوالديه، أو أجداده، أو معلميه، أو غيرهم من الذين أظهروا صبرًا بالغًا تجاههم عندما كانوا صغارًا.

وينطبق الأمر ذاته على عقلية الكشـــاف. عندما تتحدث إلى

أشخاص يجيدون استخدام عقلية الكشاف بامتياز، فإنهم على الأغلب ما ينســـبون الفضل إلى نموذج يحتذى به، أو شخص يستقون منه الإلهام. في الواقع كان هذا جزءًا من هدفي في اختيار الروايات التي أوردتُها بين طيَّات هذا الكتاب، لقد حاولت أن أنقل، ليس فقط مزايا عقلية الكشاف، ولكن لماذا يجدها الناس ممتعة، وذات مغزى، وباعثة على الإلهام.

يستقي الأشخاص المختلفون الإلهام من أمور مختلفة، وستحتاج إلى التركيز على الأشخاص الذين يجسدون أحد جوانب عقلية الكشاف التي تصادف أنها مقنعة لك. ربما يكون هذا الجانب هو القدرة على عدم المغالاة في التمسك بهويتك، والتركيز على التأثير، مثل العلماء المواطنين أثناء أزمة الإيدز. لقد تعرفت إلى قصتهم من ديفيد كومان هيدي، رئيس رابطة الرفق بالحيوان، الذي يشـــاركها مع فريقه كنموذج يحتذى به لما يتعين أن تكون عليه الحركة النشاطية. واســـتطرد كومان هيدي قائلًا: «بالنســـبة إليَّ، هذه هي القصة الأكثر إلهامًا على الإطلاق». هذه هي الروح التي أرى أن النشطاء يجب أن يعملوا بها، لأننا سنواجه عقبات، وسنكون مخطئين هنا أو هناك، وسنتجرع مرارة الهزائم... لكننا نحتاج فقط إلى الحفاظ باستمرار على تقييم رصين لما يمكن أن يحقق النتائج المثلى».

ربما يكمن مصدر إلهامك في الثقة الناجمة عن الشـــعور بالراحة حيال عدم اليقين. جوليان سانشيز هو كاتب وزميل أقدم في

معهد كاتو في واشـــنطن العاصمة. ولقد أجرى، عندما كان في الكلية، ما تبين أنه المقابلة الأخيرة مع الفيلسوف السياسي الشهير روبرت نوزيك قبل أن توافيه المنية في عام 2002. وقد تركت المحادثة انطباعًا عميقًا على سـانشـيز.

جادل أغلب الفلاسفة الذين قرأ لهم سـانشيز دفاعًا عن آرائهم بعدوانية. وكان هدفهم إرغامك على قبول استنتاجهم عن طريق عرض كافة الاعتراضات المحتملة عليه، ثم دحضها تمامًا. كان نهج نوزيك مختلفًا. ويذكر سانشيز عنه: «كان ينقلك معه لدى تحليل مشكلة ما، ولا يحاول إخفاء نقاط الشك أو الارتباك، وعلى الأغلب يهرب من النقاط المثيرة للفضول، أو يثير المشـــكلات فقط ليعترف بأنه لا يستطيع حلها بالكامل»[254] كان الأمر كما لو أن نوزيك يقول: لست بحاجة إلى أن أبدو متيقنًا، لأنني إذا لم أكن متيقنًا من الإجابة، فلا أحد يستطيع ذلك.

يضع سانشيز سلوك الواثق من ذاته هذا تجاه عدم اليقين بعين الاعتبار الآن كنموذج يحتذى به في كتاباته حول التكنولوجيا، والخصوصية، والسياسة. فقد قال لي مســـتطردًا: «نوزيك يعزز من حسي الجمالي، وهو الحاسة التي تُخبرني أن انعدام الحاجة إلى التأكد من كل شيء، هي علامة على الثقة من الناحية الفكرية».

ربما أكثر ما تجده ملهمًا هو فكرة التحلي بالشجاعة لتحدي الواقع. لقد ســـردت في الفصل السابع قصة ستيفن كالاهان، الذي

ساعده الاتزان ورباطة الجأش خلال الأسابيع التي قضاها كناجٍ مُبعد على جزيرة منعزلة على التخطيط لمواجهة الأسوأ، واتخاذ الخيارات المُثلى الممكنة عندما كانت كافة خياراته قاتمة. ومن بين الأمور التي ساعدت كالاهان في تحقيق هذا الاتزان كان نموذجًا يحتذى به: ناجٍ آخر من حطام سفينة يُدعى دوجال روبرتسون، الذي تمكن من إبقاء نفسه وعائلته على قيد الحياة في البحر لأكثر من خمسة أسابيع، بعد انقلاب سفينتهم عام 1972.

كانت مذكرات روبرتسون «النجاة في البحر» واحدة من المقتنيات القليلة التي حرص كالاهان على إنقاذها من سفينته لدى غرقها. لم يبتع كالاهان هذا الكتاب بمقابل مادي كبير. ولكن في تلك الأسابيع التي قضاها في قارب النجاة، كان كتاب «النجاة في البحر» يساوي «كنوز الأرض» بالنسبة إلى كالاهان، ليس فقط لنصائحه العملية حول كيفية البقاء على قيد الحياة، ولكن لتوجيهاته الإرشادية العاطفية[255] وأكد روبرتسون على مدى أهمية قبول واقع حياتك الجديدة كناجٍ مبعد على جزيرة منعزلة، بدلًا من التشبث بالأمل الزائف أن ينقذك أحدهم. وفي كل مرة تمر فيها سفينة بطوف كالاهان، تكون قريبة للغاية، ولكنها بعيدة بدرجة تجعل من المستحيل عليها أن ترصده، كان كالاهان يُذكر نفسه بقول روبرتسون:

سيأتي الإنقاذ كإعاقة مرحّب بها لرحلتك في المقاومة من أجل البقاء على قيد الحياة.

أجد، على المستوى الشخصي، كافة جوانب عقلية الكشاف ملهمة، مثل الرغبة في إعطاء الأولوية للتأثير أكثر من منحها للهوية، والثقة مع وجود عدم اليقين، والشجاعة في مواجهة الواقع. ولكن إذا كنت سأسمي جانبًا واحدًا أجده أكثر إلهامًا، فهو فكرة أن تكون منزهًا فكريًا: الرغبة في انتصار الحقيقة، ووضع هذا المبدأ فوق ذاتك وما سواها.

مثال النزاهة الفكرية الذي أجد نفسي أفكر فيه في أغلب الأحيان هو قصة رواها ريتش-ارد دوكينز من السنوات التي قضاها كطالب في قسم علم الحيوان في أكس-فورد[256] كان هناك جدل كبير في ذلك الوقت في علم الأحياء حول بنية خلوية تسمى جهاز جولجي، هل كان حقيقيًا أم وهمًا ناجمًا عن أساليب الملاحظة خاصتنا؟

في أحد الأيام، جاء باحث زائر، حديث السن، من الولايات المتحدة إلى القسم، وألقى محاضرة قدم فيها دليلًا جديدًا ومقنعًا على أن جهاز جولجي كان، في الواقع، حقيقيًا. وكان من بين الحضور عالم من أكثر علماء الحيوان احترامًا في أكسفورد، وهو أستاذ مسن اشتهر بموقفه من أن جهاز جولجي كان وهميًا. كان الجميع بالطبع طوال المحاضرة يسترقون النظر إلى الأستاذ متسائلين: ما هو رأيه حيال هذه المحاضرة؟ ماذا سيقول؟

نهض أستاذ أكسفورد المسن من مقعده في نهاية المحاضرة، وصعد إلى مقدمة قاعة المحاضرات، ومد يده لمصافحة الباحث الزائر

قائلًا: «أود أن أشكرك يا زميلي العزيز. لقد كنت مخطئًا طوال الخمسة عشر عامًا الأخيرة». وضجت قاعة المحاضرات بالتصفيق.

يقول دوكينز: «ذكرى هذا الحادث لا تزال تسبب لي القشعريرة وأتأثر لدرجة اغروراق عيني بالدموع»، وكذلك أنا ينتابني الشعور ذاته في كل مرة أعيد فيها سرد تلك القصة. هذا هو نوع الشخص الذي أريد أن أكون مثله، وهذا على الأغلب هو من يكون كافيًا لإلهامي لاختيار عقلية الكشاف، حتى عندما تكون إغراءات عقلية المحارب قوية.

خاتمة

عندما يسمع الناس أنني ألفت كتابًا عن كيفية التوقف عن خداع النفس، ورؤية العالم على حقيقته، يفترضون بأن نظرتي للعالم لا بد أن تكون قاسية، وبأنني أشجعهم على التخلي عن أحلامهم الوردية ومواجهة الواقع القاسي! ولكن في الحقيقة، هذا الكتاب متفائل على غير العادة. والكتاب ليس «متفائلًا» على نحو غير مُبرر؛ حيث الاعتقاد بأن الأشياء رائعة وعلى ما يرام بغض النظر عن أي شيء يحدث، ولكنه «متفائل» على نحو مُبرر؛ حيث الاعتقاد بأن النظرة الصادقة لوضعنا الراهن هي تلك النظرة التي تُشعرنا بوجود سبب للبهجة والسعادة دائمًا وأبدًا.

يعتقد معظم الناس أن عليهم الاختيار بين السعادة والواقعية. ولذلك يقولون، محبطين لا مبالين: «حسنًا، لا يتناسب هذا الأمر مع الواقعية»، أو في بعض الأحيان، «حسنًا، لا يتناسب هذا الأمر مع السعادة».

يتمثل الموضوع الرئيسي لهذا الكتاب في أننا لسنا مضطرين للاختيار. فمع بذل القليل من الجهد والتحلي ببعض الدهاء، يمكننا تحقيق كليهما. ويمكننا إيجاد طرقٍ للتعامل مع الخوف، وانعدام الأمان، والتكيُّف معهما. ويمكننا بالمثل أن نجازف بجراءة، ومثابرة، لمواجهة النكسات. ويمكننا أن نصبح مؤثرين، ومقنعين، وملهمين. كما يمكننا أن نقاتل بفاعلية لتغيير المجتمع. وقد يتحقق هذا من خلال فهم كل ما هو واقعي ومن ثَم استخدامه، لا غضّ الطرف عنه.

ومن أجل «فهم كل ما هو واقعي واستخدامه»، يتعين علينا قبول حقيقة أن عقلية المحارب هي جزء من تركيبتنا الداخلية. و لا يعني هذا أن تغيير طريقة تفكيرنا مستحيلة أو صعبة، ولكن يتعين علينا أن نسعى جاهدين إلى اتخاذ خطوات تدريجية في اتجاه التحول من عقلية المحارب إلى عقلية الكشاف عوضًا عن أن نتوقع أن نتحول لعقلية الكشاف بنسبة 100% بين عشيّة وضحاها.

أشجعك قبل غلق هذا الكتاب أن تضع خطة لتنفيذ تلك الخطوات التدريجية التي ستقودك إلى التفكير بعقلية الكشاف. كما أوصي باختيار عدد يسير من عادات الكشاف للبدء بها، ليس أكثر من اثنتين أو ثلاث. وإليك قائمة بالأفكار للاختيار من بينها:

1. في المرة التالية التي تتخذ فيها قرارًا، اسأل نفسك عن نوع التحيز الذي قد يؤثر على حكمك في هذا الموقف، ثم قم بإجراء التجربة الفكرية ذات الصلة (على سبيل المثال؛ اختبار الدخيل، اختبار

الامتثال لرأي الأغلبية، اختبار التحيز للوضع الراهن).

2. عندما تلاحظ أنك تدعي معرفة أمر ما بيقين تام، وتقول في نفسك: («لا توجد طريقة سوى...»)، اسأل نفسك عن المدى الحقيقي ليقينك هذا.

3. في المرة القادمة التي يقفز فيها الخوف والقلق إلى عقلك، ضع خطة محكمة لكيفية التعامل معهما، إن كانا على قدر كافٍ من الخطورة، بدلًا من تبرير شعورك بهما بطريقة عقلانية.

4. ابحث عن مؤلف، أو منفذ إعلامي، أو مصدر رأي آخر يتبنى وجهات نظر مختلفة عنك، وهناك احتمال أكبر أنه سيغير رأيك - شخصًا تراه منطقيًا عقلانيًا أو تجمعكما قواسم مشتركة.

5. في المرة القادمة التي تعتبر فيها أن شخصًا آخر «غير عقلاني»، أو «مجنون»، أو «فظ»، ابحث عن السبب الذي يجعل سلوكه منطقيًا بالنسبة إليه.

6. ابحث عن فرص للتطوير شيئاً فشيئًا. هل يمكنك العثور على حالات استثنائية لا تتوافق مع أي من معتقداتك، أو القليل من الأدلة التجريبية التي من شأنها أن تجعلك أقل ثقة في موقفك؟

7. فكر مرة أخرى في خلاف دار بينك وبين شخص ما في الماضي، وتغيرت وجهة نظرك بشأنه منذ ذلك الحين، ثم تواصل مع هذا الشخص لتُخبره عن تغيير رأيك.

8. اختر معتقدًا تتمسك به بقوة وحاول إجراء اختبار تيورينغ الأيديولوجي عليه. (احصل على نقاط إضافية كمكافأة إذا تمكنت بالفعل من العثور على شخص يختلف معك في الرأي للحكم على محاولتك).

أيًا كانت العادات التي تختار التركيز عليها، فإليك واحدة أخرى يجب أن تكون في قائمتك: ابحث عن أمثلة الاستدلال المدفوع بداخلك- وعندما تكتشف أحد تلك الأمثلة، كن فخورًا بنفسك لإدراكه. وتذكر أن الاستدلال المدفوع شائع. وإذا لم تلحظ ذلك قَطُّ، فربما لا يكون ذلك لأنك مستثنى من القاعدة. فالخطوة الأساسية لتقليل الاستدلال المدفوع هي أن تصبح واعيًا به، ويجب أن تشعر بالرضا والراحة حيال اتخاذ تلك الخطوة.

أعتقد أيضًا أن مسألة التفاؤل المبرر تخص الإنسانية ككل. فمعرفة مدى عمق عقلية المحارب في الدماغ البشري - ومدى صعوبة ملاحظتها في أنفسنا، ناهيك عن التغلب عليها حتى لو كنا أذكياء وحسني النوايا- جعلتني أكثر تسامحًا مع لا معقولية الآخرين. (إضافةً إلى ذلك، فإن كم الأمثلة التي لا حصر لها، والتي لاحظتها على استدلالي المدفوع، جعلتني أشعر أنني لست في وضع يسمح لي بإصدار أي حكم!)

في نهاية المطاف، نحن مجموعة من القرود تطورت أدمغتها للدفاع عن أنفسها وقبائلها، وليس لإجراء تقييمات محايدة استنادًا إلى

أدلة علمية. فلماذا إذن نغضب ونلوم البشرية على أنها لم تبرع، بوتيرة واحدة، في شيء لم يتطور من الأساس لتبرع فيه؟ ألن يكون من المنطقي أن نمتن للوسائل التي تجاوزنا من خلالها موروثنا الجيني؟

هناك الكثير من الأمثلة على ذلك. كان بإمكان جيري تايلور أن يستمر في الدفاع عن شكوك المناخ بسهولة، ولكنه اهتم بالوصول إلى الحقيقة من خلال التحقق من الأدلة المضادة لأفكاره وتغيير رأيه وفكره. كما كان بإمكان جوش هاريس أن يستمر في الترويج بسهولة لكتابة: ودَّعت المواعدة إلى غير رجعة « I Kissed Dating Goodbye»، لكنه آثرَ الاستماع إلى منتقديه، والتأمل في قصصهم، والتراجع عن نشر الكتاب. ولم تكن بيثاني بروكشاير مضطرة إلى التحقق من صحة ادعائها حول التحيز الجنساني وتصحيح منشورها، لكنها فعلت على الرغم من ذلك.

يمكنك التركيز على قدرة البشرية على تشويه الواقع لخدمة الذات، ومن ثم الشعور بالمرارة. أو يمكنك التركيز على الوجه الآخر للعملة، مثل أنصار بيكوارت، الذين كانوا على استعداد لقضاء سنوات عمرهم المتبقية ساعين إلى انتصار الحقيقة، لتعيش حياتك تستقي الإلهام من حياتهم.

لسنا كائنات مثالية. ومع ذلك، علينا أن نفخر بما وصلنا إليه، ولا نشعر بالإحباط لأننا لم نصل إلى الكمالية والمثالية. كما يمكننا حتى أن نطور نسخة أفضل من أنفسنا، من خلال اختيارنا أن نفكر بعقلية أبعد

عن عقلية المحارب، وأقرب إلى عقلية الكشاف.

شكر وتقدير

أنا مدينة، من أعماق قلبي، للأشخاص الطيبين المسرودين في حافظة الكتاب، والذين ساعدوني في صياغته، وتحلوا بصبرٍ جميل أثناء كتابتي له والتعديل على محتواه لأكثر من مرة. أقول لكوشيك فيسواناث، لقد كانت مساهمتك دائمًا مدروسة، وفي موضعها. ولنينا رودريغيز - مارتي، خضنا معًا أمتع نقاشات على الإطلاق. ولستيفاني فريريتش، أشكرك من كل قلبي على المجازفة بإتاحة الفرصة أمامي، في المقام الأول. ولا يمكنني أن أتخيل وكيلًا أفضل من ويليام كالاهان من مؤسسة إنكويل، الذي نلت منه دعمًا غير محدود، ومرونة بالغة، ونصائح حكيمة، وطاقة إيجابية.

لقد استفدت كثيرًا من قضاء الكثير من الوقت مع مجتمع الإيثار الفعال، وهو مجتمع غني بعقلية الكشاف، وزاخر بالأشخاص الذين أقدّر براعة عقولهم، وصفاء قلوبهم. وأشعر أنني محظوظة للغاية بالانتماء لمجتمع يتم فيه التعامل مع الأفكار بجدية، وتقبُّل الخلافات

بمبدأ «فلنعمل يدًا بيد لمعرفة أسباب اختلافنا».

تبرّع عددٌ كبيرٌ من الأشخاص بوقتهم بسخاء لهذا الكتاب، من خلال السماح لي بإجراء مقابلات معهم، ومشاركة تجاربهم، ومعارضة أفكاري بطرق تحفّز التفكير. وعلى الرغم من أن هذه القائمة ستكون غير مكتملة مع الأسف، إلا أنني أود التقدّم بالشكر لبعض الأشخاص الذين ساهموا معي في هذا العمل، وانتهى بهم الحال بالتأثير على حججي الواردة في الكتاب: ويل ماكاسكيل، وهولدن كارنوفسكي، وكاتيا غريس، ومورغان ديفيس، وأجيا كوترا، وداني هيرنانديز، ومايكل نيلسون، وديفون زويغل، وباتريك كوليسون، وجوناثان سوانسون، ولويس بولارد، ودارا باكلي، وجوليان سانشيز، وســـيمين فازير، وإيميت شير، وآدم دانغيلو، وهارجيت تاغار، ومالو بورغون، وسبنسر غرينبيرغ، وســـــتيفن زيرفاس، ونيت سواريس.

ربما لم أكن لأتمكن من إنجاز هذا الكتاب لولا مساعدة تشـــــرشـــــــل، وويسلر، وزوي، ومولي، وونستون، وكافة الكلاب الأخرى في نوي فالي (وأصحابها الذين ســـــمحوا لي بمداعبتها). لقد أنسيتموني مشكلاتي، وحسَّنتم حالتي المزاجية، خلال الأشهر الطويلة التي قضيتها وحيدة وأنا أعمل على تحرير هذا الكتاب. شكرًا لكم، أنتم أفضل الكلاب على الإطلاق.

أنا ممتنة للغاية لأصدقائي وعائلتي الذين دعموني خلال رحلتي مع هذا الكتاب. رسائلكم اللطيفة هي ما ساعدني على الاستمرار، أقدّر

تفهّمكم لي عندما اضطررت إلى إلغاء خططي، وكنت أشعر بسبب امتناعكم عن طرح السؤال «حســنًا، إلى أين وصلتِ في الكتابة؟». إلى أخي جيسي وصديقي سبنسر: في كل مرة تحدثت إليكما عن الأفكار التي كنت أصارعها في عقلي، كنت أتوصل إلى رؤى توضيحية جعلت الكتاب أفضل. وإلى أمي وأبي: أشكركما على الحب والتشجيع الدائمين، وعلى كونكما مثالين رائعين لعقلية الكشــاف أثناء تربيتي.

وأولاً وأخيرًا، أود أن أشكر خطيبي لوك لكونه ركيزة دعم لا تقدر بثمن، ومســتمعًا جيدًا لأفكاري، ومصدرًا لإلهامي، وقدوة أحتذي بها في طريقي. لقد ساعدتني في صياغة أطروحة هذا الكتاب، وقدمت اقتراحات رائعة ومميزة. خفّفت عني في أحلك لحظاتي، وجلست بصبر وسط الكثير من الصراخ الغاضب حول المنهجية الســيئة في العلوم الاجتماعية. لم أكن لأحلم بشريك أفضل منك.

الملحق أ

تنبؤات سبوك

1.	كيرك: ألم تتمكن من التقرُّب إلى الأطفال الآخرين؟ سبوك: الأمر مستحيل. لقد ألفوا المكان تمامًا كما تألف الفئران جحورها. كيرك: سأتولى أنا المحاولة هذه المرة. ينجح كيرك.
2.	سبوك: ماذا لو أن دماء ‹‹الفولكان›› التي تجري في عروقي هي نفسها التي تتدفق في عروق «الرومولان» .. أرجّح ذلك... تقديره صحيح. بالفعل، ينتمي الروماليون إلى العرق الفولكاني
3.	سبوك: أيها السادة الكرام، لقد أفسدتم بمطاردتكم لي

	هذه الفرصة الضعيفة التي تملكونها للنجاة. ينجو الجميع.
4.	أطلق سبوك نداء استغاثة عندما تقطعت به السبل هو ومجموعة من طاقم السفينة على أحد الكواكب، رغم زعمه أن لا جدوى من ذلك على أي حال، وأنه من المستحيل على أي كان التقاط الإشارة، إلا أن سفينة «الانتربرايز» استطاعت التقاط الرسالة وأنقذتهم.
5.	بينما يخضع القبطان كريك للمحاكمة بتهمة الإهمال. شهد سبوك بأنه من رابع المستحيلات أن يكون كيرك مذنبًا، لأنه، على حدّ تعبيره، يعرف القبطان حقّ المعرفة تقديره في محله. لقد تم الإيقاع بكيرك.
6.	كيرك: السيد سبوك. هناك ١٥٠ شخصًا في تلك المستعمرة بين رجل وامرأة وطفل. ماهي حظوظ نجاتهم؟ سبوك: معدومة تمامًا، أيها القبطان. في الحقيقة، ينجو الكثيرون، وهم أحياء بخير وعافية.
7.	سبوك: ما وصفته يطلق عليه في العامية قرص السعادة.

	وبما أنك عالم، فإنك أكثر الأشخاص يقينًا باستحالة وجود هذا القرص. في الحقيقة، ليس الأمر بمستحيل، وقد تم تخدير سبوك باستخدام قرص السعادة.
.8	سبوك: تصل احتمالية اغتيال كلينا من 2,228.7 إلى 1. كيرك: أحقًا من 2,228.7 إلى 1؟ هذا احتمالٌ كبيرٌ سيد سبوك لكن في الحقيقة، كلاهما حالفه الحظ بالنجاة.
.9	كيرك: السيد. سبوك. هل يمكننا تجاوز هذين الحارسين؟ ماهي فرص نجاتنا من هنا سالمين؟ سبوك: من الصعب التكهن بدقة، أيها القبطان، إلا أن نسبة النجاح تقارب 7,824.7 إلى 1. استطعنا الهرب في نهاية المطاف.
.10	كيرك: ماهي فرصة نجاح عملية هروب في الظروف الراهنة؟ سبوك: أقل من 7,000 إلى 1 أيها القبطان. على كل حال، قطعنا شوطًا لا بأس به حتى الآن. استطعنا الهرب في نهاية المطاف.

.11	سبوك: إن فرصك في النجاة ليست واعدة. نحن لا نعلم حتى هل سيكون الانفجار قويًا بالقدر الكافي أم لا. كيرك: هي مجازفة محسوبة العواقب سيد سبوك. بالفعل ينجو.
.12	كيرك: هل تعتقد أن بإمكاننا إحداث تشويش صوتي بين جهازي الاتصال خاصتنا؟ سبوك: هناك أملٌ ضعيف في نجاح ذلك. ينجح الأمر.
.13	ماكوي: ضئيلة هي احتماليّة نجاة أصدقائنا. سبوك: بل أكاد أجزم أنها تبلغ 400 ... قاطعه ماكوي، لكن سبوك كان على الأغلب سيرجح ما يقارب 400 إلى 1. لقد نجا الأصدقاء رغم كل شيء.
.14	تشيكوف: بدا لي كأنه غبار سحابة كونيّة.. سبوك: لا أرجّح ذلك، بل هو ‹‹انزاين››. في الواقع، ما شهدته للتوّ ليس مجرّد سحابةٍ من الغبار الكونيّ، بل مخلوقٌ فضائيّ ضخم يتغذّى على الطاقة.
.15	

	كيرك: هل يمكن إذا ما تم عكس الدوائر الكهربائية على جهاز التحليل العصبي لماكوي، أن تشكّل مجالًا مضادًا من الطاقة يشوّش على جهاز التشويش نفسه، يا سبوك؟ سبوك: تساورني الشكوك حول نجاح المحاولة، أيها القبطان.. كيرك: هل هناك ولو بصيص أمل؟ سبوك: أقل من بصيص أمل. بالفعل لم ينجح الأمر.
16.	كيرك: هل يحتمل وجود حضارة أكثر تطورًا هناك في مكان ما من هذا الكون، حضارة من شأنها بناء مسلّة أو تطوير نظام ارتداديّ، يا سيد سبوك؟ سبوك: لا أرجّح ذلك على الإطلاق، يا كابتن. يشير المؤشر الحيوي إلى وجود صنف واحد من الحياة هنا. سبوك على صواب.
17.	سبوك: مؤشرات الحياة غائبة على متن هذه السفينة.. ربما بنسبة 997. أيها القبطان. في الحقيقة، ثمة آثار لحياة كائن فضائي خطير على متن السفينة.

.18	هل يمكن برمجة الناقل من جديد فيعيد توزيعنا كما كنا من قبل؟ سبوك: ربما. لكن تتعدى احتمالية الفشل نسبة 99,7 إلى 1 يعمل الناقل جيدًا، وجميعهم على خير ما يرام.
.19	كيرك: هل تعتقد يا سبوك أن هاري ماد موجود هناك؟ سبوك: تتجاوز احتمالية تواجده في «الموذرلود» 81% تقل أو تزيد بمقدار 53. بالفعل، ماد موجود هناك.
.20	إي.أم: سنموت جميعنا هنا؟! سبوك: إحصائيًا، هذا وارد. جميعهم ينجون.
.21	إي.أم: هل «المخرب» واحد منا...؟ سبوك: بنسبة 82.5% أرجح الفرضية. وهو كذلك، لأن «المخرب» أحد أعضاء فريقهم.
.22	كيرك: كيف تقدر نسب نجاحنا، يا سيد سبوك؟ سبوك: ...إذا لم تتضاعف الكثافة، سنتمكن من إخراج

	السفينة إلى بر الأمان. نجحوا بالفعل.
23.	سبوك: أيها القبطان، من المستحيل اعتراض السفن الثلاث! ينجح كيرك.

الملحق ب
أجوبة ممارسـة المعايرة

الجولة رقم 1: هل تعلم؟ عن الحيوانات

خطأ. الحوت الأزرق هو أكبر الثدييات وليس الفيل.

صح.

خطأ. تمتلك الديدان الألفية أرجلًا أكثر من أي حيوان آخر- تمتلك بعض الأنواع ما يصل إلى 750 رِجلًا. في حين تمتلك مئوية الأرجل 354 رجلًا.

صح. ظهرت الثدييات الأولى منذ ما يقرب من 200 مليون ســـنة. انقرضت الديناصورات منذ ما يقرب من 65 مليون ســـنة.

خطأ.

خطأ. تخزن الإبل الدهون في سُنمها وليس الماء.

صح.

صح. تكاد الباندا العملاقة تعتمد في غذائها بالكامل على نبات الخيزران.

خطأ. خلد الماء هو واحد من نوعين من الثدييات التي تضع البيض. الآخر هو آكل النمل الشـــوكي.

. صح.

الجولة رقم 2: شخصيات تاريخية

ونفوشـــــيوس (551 قبل الميلاد) ولد قبل يوليوس قيصر (100 قبل الميلاد).

. ولد المهاتما غاندي (1869) قبل فيدل كاســـترو (1926).

. ولد نيلســـون مانديلا (1918) قبل آن فرانك (1929).

. ولدت كليوباترا (69 قبل الميلاد) قبل النبي محمد «صلى الله عليه وسلم» (حوالي 570).

. ولدت جان دارك (تقريبًا 1412) قبل وليام شـــكســـبير (1564).

. ولد صن تزو (544 قبل الميلاد) قبل جورج واشـــنطن (1732).

. ولد جنكيز خان (تقريبًا 1160) قبل ليوناردو دافنشـــي (1452).

. ولد كارل ماركس (1818) قبل الملكة فيكتوريا (1819).

. ولدت مارلين مونرو (1926) قبل صدام حســـين (1937).

. ولد ألبرت آينشـــتاين (1879) قبل ماو تسي تونغ (1893).

الجولة رقم 3: التعداد السكاني للدول في عام 2019

21- يزيد عدد سـكان ألمانيا (84 مليون نســمة) على عدد ســكان فرنســا (65 مليون نســمة).

22- يزيد عدد سـكان اليابان (127 مليون نســمة) على عدد ســكان كوريا الجنوبية (51 مليون نســمة).

23- يزيد عدد ســكان البرازيل (211 مليون نســمة) على عدد ســكان الأرجنتين (45 مليون نســمة).

24- يزيد عدد ســكان مصر (100 مليون نســمة) على بوتســـوانا (2 مليون نســمة).

25- إن عدد ســكان المكسيك (128 مليون نســمة) يفوق عدد

ســكان غواتيمالا (18 مليون نســمة).

26- يزيد عدد ســكان بنما (4 مليون نســمة) على عدد ســكان بليز (390,000 مليون نســمة).

27- يزيد عدد ســكان هايتي (11 مليون نســمة) على عدد ســكان جامايكا (3 مليون نســمة).

28- يزيد عدد ســكان اليونان (10 مليون نســمة) على عدد ســكان النرويج (5 ملايين).

29- يزيد عدد ســكان الصين (1,43 مليار نســمة) على عدد ســكان الهند (1,37 مليار نســمة).

30- يزيد عدد ســكان إيران (83 مليون نســمة) على عدد ســكان العراق (39 مليون نســمة).

الجولة رقم 4: حقائق علمية عامة

خطأ. للمريخ قمران، هما فوبوس وديموس.

صح.

خطأ. النحاس الأصفر مصنوع من معدني الزنك والنحاس الخام، وليس من الحديد والنحاس الخام.

. صح. تحتوي ملعقة كبيرة من الزيت على ما يقرب من 120 سـعر حراري، في حين تحتوي ملعقة كبيرة من الزبدة على نحو 110 سـعر حراري.

. خطأ. أخف عنصر هو الهيدروجين وليس الهيليوم.

. خطأ. تحدث نزلات البرد بسـبب الفيروسات وليس البكتيريا.

. صح.

. خطأ. تحدث الفصول بسبب ميل محور الأرض.

. صح.

. صح.

Notes

[1⟵]

مراجع تفاصيل قضية دريفوس في هذا الفصل هي الكتب التالية:

ean Denis Bredin, The Affair: The Case of Alfred Dreyfus (London: Sidgwick and Jackson, 1986)

وكتاب:

Guy Chapman, The Dreyfus Trials (London: B. T. Batsford Ltd., 1972)

وكتاب:

Piers Paul Read, The Dreyfus Affair: The Scandal That Tore France in Two (London: Bloomsbury, 2012)

[2⟵]

Men of the Day. — No. DCCLIX— Captain Alfred Dreyfus,» Vanity Fair, September 7, 1899, https:// bit.ly/ 2LPkCsl

[3⟵]

من الجدير بالذكر أن المدعين في قضية دريفوس لعبوا بميزان العدالة، وذلك عن طريق الزج بملفات تحوي رسائل مزيفة تُدين دريفوس. ومع ذلك، لا

يرى المؤرخون أن الضباط الذين اعتقلوا دريفوس قد شرعوا في الأمر متعمدين تلبيسه تهمة زائفة منذ البداية، ولكنهم أصبحوا مقتنعين بأنه مذنب، وأبدوا استعدادًا للتخلي عن النزاهة في مقابل ضمان إدانته.

[4⟵]

الورقة البحثية التي عمّمت مفهوم الاستدلال الموجه بالدوافع لصاحبتها زيفا كوندا، بعنوان:

The Case for Motivated Reasoning,» Psychological Bulletin 108,» no. 3 (1990): 480– 98, https:// bit.ly/ 2MMybM5

[5⟵]

Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York: The Free Press, 1991), 84

[6⟵]

Robert B. Strassler, ed., The Landmark Thucydides (New York: The Free Press, 2008), 282

[7⟵]

تم الاستشهاد بالاستعارة «الجدال حرب» في اللغة الإنكليزية على النطاق الأوسع شهرة في كتاب:

George Lakoff and Mark Johnson, Metaphors We Live By (Chicago: University of Chicago Press, 1980)

[8⟵]

حتى الكلمات التي تبدو كأنها ليست ذات صلة بالتعبير المجازي (المقاومة الدفاعية) غالبًا ما تكشف عن صلة من قريب أو بعيد بهذا التعبير،إذا ما بحثت في أصلها. فمثلًا، مصطلح تفنيد الإدعاء أو (rebut a claim) بالإنجليزية، والذي يعني إثبات عدم صحة الإدعاء، نجد فيه أن كلمة (rebut) تُشير في الأصل إلى مصطلح (repelling an attack)الذي يعني «صد هجومٍ». أيضًا، هل سمعت من قبل عن شخص ما يتصف بكونه مؤمنًا مخلصًا؟ هذا التعبير في الإنجليزية هو ،(staunch believer)وتعني كلمة (staunch) في اللغة :الجدار المُشيَّد بصلابة m.أو ربما تكون قد سمعت عن شخص ما يتصف بالتعنت في معتقداته، وهذا يُعبَّر عنه في الإنجليزية بكلمة ،(adamant) وهي كلمة استُخدمت سابقًا للإشارة إلى حجر أسطوري غير قابل للكسر.

[9⟵]

Ronald Epstein, Daniel Siegel, and Jordan Silberman, «Self Monitoring in Clinical Practice: A Challenge for Medical Educators,» Journal of Continuing Education in the Health Professions 28, no. 1 (Winter 2008): 5– 13.

[10←]

Randall Kiser, How Leading Lawyers Think (London and New York: Springer, 2011), 100.

[11←]

G. K. Chesterton, «The Drift from Domesticity,» The Thing (1929), loc. 337, Kindle.

[12←]

G. K. Chesterton, The Collected Works of G. K. Chesterton, vol. 3 (San Francisco, CA: Ignatius Press, 1986), 157.

[13←]

James Simpson, The Obstetric Memoirs and Contributions of James Y. Simpson, vol. 2 (Philadelphia: J. B. Lippincott & Co., 1856).

[14←]

Leon R. Kass, «The Case for Mortality,» American Scholar 52, no. 2 (Spring 1983): 173–91.

[15←]

Alina Tugend, «Meeting Disaster with More Than a Wing and a Prayer,» New York Times, July 19, 2008

[16⟵]

فيلم «الانتخابات» Elections، من إخراج ألكسندر باين (أفلام إم تي في بالشراكة مع بونا فايد برودكشن، 1999)

[17⟵]

R. W. Robins and J. S. Beer, «Positive Illusions About the Self: Short term Benefits and Long term Costs,» Journal of Personality and Social Psychology 80, no. 2 (2001): 340– 52, doi:10.1037/ 0022 3514.80.2.340.

[18⟵]

Jesse Singal, «Why Americans Ignore the Role of Luck in Everything,» The Cut

12 مايو – 2016 الرابط:

https://www.thecut.com/2016/05/why americans

[19⟵]

مستخدم باسم (wistfulxwaves) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان :«نظرية المعرفة الماسوشية»، بتاريخ 17 سبتمبر– 2018

المصدر:

r/BodyDysmorphia/comments/9gntam/masochistic_epistemology/e6fwxzf/

[20⟵]

A. C. Cooper, C. Y. Woo, and W. C. Dunkelberg, «Entrepreneurs' Perceived Chances for Success,» Journal of Business Venturing 3, no. 2 (1988): 97– 108, doi:10.1016/ 0883 9026(88)90020 1

[21⟵]

Daniel Bean, «Never Tell Me the Odds,» Daniel Bean Films (blog), April 29, 2012, https:// danielbeanfilms.wordpress.com/ 2012/ 04/ 29/ never tell me the odds/.

[22⟵]

Nils Brunsson, «The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions,» Journal of Management Studies 19, no. 1 (1982): 29– 44.

[23⟵]

يحتل التمييز بين المنافع العاطفية والاجتماعية جوهر الجدل بين علماء النفس وعلماء النفس التطوريين حول الوظيفة الحقيقية لعقلية المحارب .وغالبًا ما يصف علماء النفس المنافع العاطفية للاستدلال المدفوع كنوع من «نظام مناعة نفسي» تَطور ليحمي صحتنا العاطفية، بأقرب ما يكون للطريقة التي تطور بها نظام المناعة لدينا المعني بحماية صحتنا الجسدية.

[24⟵]

إن فكرة الجهاز المناعي النفسي مقنعة بشكل بديهي .والمشكلة الوحيدة المرتبطة بحسب علماء النفس التطويريون هي أن الفكرة عديمة المغزى .لا يوجد سبب للتطور لمنح العقل القدرة على تزويد نفسه بمشاعر جيدة. ورغم ذلك، ثمة سبب للتطور يمنحنا القدرة على أن نبدو جيدين .إذا تمكنا من إقناع الآخرين بأننا أقوياء ومخلصون وذوو شأن مرموق، فسيجعلهم ذلك أكثر ميلًا إلى الخضوع إلينا ومرافقتنا.

[25⟵]

ويجادل علماء النفس التطوريون بأن المنافع الاجتماعية للاستدلال المدفوع هي سبب تطوره، وأن المنافع العاطفية ليست سوى آثار جانبية .ثمة احتمال ثالث أيضًا :ومفاده أن استخدامنا لعقلية المحارب، في الكثير من الحالات، ليس سمة متطورة على الإطلاق، وإنما تصرف نفعله لأنه يشعرنا بالارتياح ولأننا نستطيع فعله، هكذا ببساطة .وقياسًا على ذلك، فإن العادة السرّية مثلًا لم تتطور بذاتها، وإنما الغريزة الجنسية هي التي تطورت فينا، وبالمثل

تطورت أيادينا ...وتوصلنا نحن البشر إلى طريقة جمعت بين الغريزة الجنسية واليد.

[26⟵]

Robert A. Caro, Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson III (New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 2009), 886.

[27⟵]

Z. J. Eigen and Y. Listokin, «Do Lawyers Really Believe Their Own Hype, and Should They? A Natural Experiment,» Journal of Legal Studies 41, no. 2 (2012), 239–67, doi:10/1086/667711.

[28⟵]

Caro, Master of the Senate, 886.

[29⟵]

أنا مدين بهذه المقارنة بين المعتقدات والملابس لمقال روبن هانسون، الذي يحمل العنوان: «هل المعتقدات مثل الملابس؟»

(Are Beliefs Like Clothes؟)

الموجود على الرابط:

http://mason.gmu.edu/~rhanson/belieflikeclothes.html.

[30⟵]

Randall Munroe, «Bridge,» XKCD, https:// xkcd.com/ 1170.

[31⟵]

Peter Nauroth et al., «Social Identity Threat Motivates Science Discrediting Online Comments,» PloS One 10, no. 2 (2015), doi:10.1371/journal.pone.0117476.

[32⟵]

Kiara Minto et al., «A Social Identity Approach to Understanding Responses to Child Sexual Abuse Allegations,» PloS One 11 (April 25, 2016), doi:10.1371 / journal.pone.0153205

[33⟵]

هذه الحقيقة منقولة من ورقة بحثية بعنوان: «Do Lawyers Really Believe» Their Own Hype, and Should They?»، كتبها إيجن وليستوكين. ومفادها أن ثمة تأثير عكسي في المفاوضات – فالطلاب المكلفون عشوائيًا للتفاوض في قضايا قبل الاطلاع على الوقائع الخاصة بها، حضروا إلى طاولة المفاوضات وهم على قناعة بصواب موقفهم، ومن ثم طالبوا في

مفاوضاتهم بالمزيد من الأموال، ونتيجة لذلك، من غير المرجح وصولهم لاتفاق وسيحصلون على أموال أقل في نهاية المطاف .ارجع أيضًا إلى ما كتبه جورج لوينشتاين، وصموئيل إيساشاروف، وكولين كامرير، وليندا بابكوك، في دراسة بعنوان

: «Self Serving Assessments of Fairness and Pretrial Bargaining,» «Journal of Legal Studies, الإصدار 22، العدد 1. لعام1993: 135 59

[34⟵]

Bryan Caplan, «Rational Ignorance Versus Rational Irrationality, KYKLOS 54, no. 1 (2001): 2–26, doi:10.1111/1467 6435.00128.

في ورقة كابلان البحثية، يصوّر الأشخاص الذين يتلاعبون بالمعتقدات التي يتبنونها من خلال بذل جهد أكبر على الأسئلة التي يريدون معتقدات دقيقة بشأنها، وبذل جهد أقل أحيانًا بشأن الأسئلة التي يريدون معتقدات خاطئة عنها .وأحيانًا تكون هذه هي الطريقة التي تعمل بها عقلية المحارب نسمع جدالًا، وإذا كنا في حالة «هل يمكنني قبولها؟» فإننا ببساطة نقبل بالجدل دون تمحيص .لكن في أوقات أخرى، تتضمن عقلية المحارب بذل المزيد من الجهد للتوصل إلى مبررات للاعتقاد الخاطئ.



Andrea Gurmankin Levy et al., «Prevalence of and Factors Associated with Patient Nondisclosure of Medically Relevant Information to Clinicians,» JAMA Network Open 1, no. 7 (November 30, 2018): e185293,

[36⟵]

Up to 81% of Patients Lie to Their Doctors— And There's One» Big Reason Why,» The Daily Briefing, December 10, 2018, https:// www.advisory.com/ daily briefing/ 2018/ 12/ 10/ lying patients.

[37⟵]

Joanne Black, «New Research Suggests Kiwis Are Secretly Far More Ambitious Than We Let On,» Noted, April 4, 2019, https:// www.noted.co.nz/ health / psychology/ ambition new zealanders more ambitious than we let on/.

[38⟵]

Mark Svenvold, Big Weather: Chasing Tornadoes in the Heart of America (New York: Henry Holt and Co., 2005), 15.

[39⟵]

مستخدم باسم (u/ AITAthrow12233) على موقع Reddit في منشور له بعنوان: «هل أنا محق إذا طلبت من صديقتي عدم إحضار قطتها معها عندما تنتقل للعيش معي؟»، بتاريخ 3 نوفمبر- 2018

AITA if I don’t want my girlfriend to bring her cat when she» «moves in?,

المصدر:

https:// ww .reddit.com/ r/ AmItheAsshole/ comments/ 9tyc9m/ aita_ if_ i_ don’t_ want_ my _ girlfriend_ to_ bring_ her/.

[40⟵]

Alexandra Wolfe, «Katie Couric, Woody Allen: Jeffrey Epstein’s Society Friends Close Ranks,» Daily Beast, April 1, 2011, https:// www.thedailybeast.com/ katie couric woody all bama yfrey epsteins society friends close ranks.

[41⟵]

Isaac Asimov, «A Cult of Ignorance,» Newsweek, January 21, 1980

[42⟵]

Leon R. Kass, «The Case for Mortality,» American Scholar 52,

no. 2 (Spring 1983): 173–91.

[43⟵]

لا يعني هذا النمط أن الليبراليين والمحافظين ينخرطون في التفكير المنطقي حول تغير المناخ بنفس القدر، إنما يقصد به انخراط الناس بشكل عام في الاستدلال القائم على الدوافع في هذه المسألة.

[44⟵]

Dan M. Kahan, « 'Ordinary Science Intelligence': A Science Comprehension Measure for Study of Risk and Science Communication, with Notes on Evolution and Climate Change,» Journal of Risk Research 20, no. 8 (2017): 995–1016, doi:10.1080/13669877.2016.1148067.

[45⟵]

Caitlin Drummond and Baruch Fischhoff, «Individuals with Greater Science Literacy and Education Have More Polarized Beliefs on Controversial Science Scout Topics,» Proceedings of the National Academy of Sciences 114, no. 36 (2017): 9587– 92, doi:10.1073/ pnas.1704882114.

[46⟵]

Yoel Inbar and Joris Lammers, «Political Diversity in Social and Personality Psychology,» Perspectives on Psychological Science 7 (September 2012): 496– 503.

[47⟵]

هذه البنود مستوحاة من اثنين من أكثر مقاييس «التشدد» استخدامًا، البند1 من مقياس الاستبداد اليميني، المصمم لقياس «الشخصية الاستبدادية». والبنود من 4 2 من «مقياس ويلسون للتيار المحافظ»، المصمم لالتقاط مؤشرات «الاستبداد، والتصلب في الرأي، والفاشية، والموقف المناهض للرأي العلمي».

G. D. Wilson and J. R. Patterson, «A New Measure of Conservatism,» British Journal of Social and Clinical Psychology 7, no. 4 (1968): 264– 69, doi:10.1111/ j.2044 8260.1968.tb00568.x.

[48⟵]

William Farina, Ulysses S. Grant, 1861– 1864: His Rise from Obscurity to Military Greatness (Jefferson, NC: McFarland & Company, 2014), 147.

[49⟵]

Charles Carleton Coffin, Life of Lincoln (New York and London:

Harper & Brothers, 1893), 381.

[50⟵]

Daniel Bean, «Never Tell Me the Odds,» Daniel Bean Films (blog), April 29, 2012, https:// danielbeanfilms.wordpress.com/ 2012/ 04/ 29/ never tell me —the odds/.

[51⟵]

William Henry Herndon and Jesse William Weik, Herndon's Informants: Letters, Interviews, and Statements About Abraham Lincoln (Champaign, IL: University of Illinois Press, 1998), 187.

[52⟵]

بيثاني بروكشاير ، (@BeeBrookshire) تويتر 29 ، يناير //:https ، 2018 bit.ly/ 2GTkUjd.

[53⟵]

بيثاني بروكشاير ، (@BeeBrookshire) في منشور لها بعنوان «حصلت على نسبة مشاهدات عالية، كنتُ على خطأ»، 29 يناير 2018 ،

https:// bethanybrookshire.com/ i went viral i was wrong/

[54⟵]

Regina Nuzzo, «How Scientists Fool Themselves— And How They Can Stop,» Nature, October 7, 2015, https://

www.nature.com/ news/ how scientists fool

themselves and how they can stop 1.18517

[55⟵]

Caro, Master of the Senate, 886.

[56⟵]

Randall Munroe, «Bridge,» XKCD, https:// xkcd.com/ 1170.

[57⟵]

«Darwin Correspondence Project, «Letter no. 2741,

تم الوصول إليه في 10 يناير2020

المصدر:

https:// www.darwinproject.ac.uk/ letter/ DCP LETT 2741.xml.

[58⟵]

مستخدم باسم (u/ spiff2268) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان

: « «[Serious] Former Incels of Reddit. What brought you the ideology and what took you out?,»»،

بتاريخ 22 أغسطس- 2018

المصدر:

https:// www.reddit.com/ r/ AskReddit/ comments/ 99buzw/ serious _ former_ incels_ of_ reddit_ what_ brought_ you/ e4mt073/

[59⟵]

غريندرويد تعليقًا على موضوع: رد«Re: Democrats may maneuver : around GOP on) (healthcare,على منتدى النقاش العالمي Discussion World Forumفي 26 أبريل2009

المصدر:

http:// www.discussion worldforum.com/ showpost.php? s= 70747dd92d8fbdba12c4dd0592d72114& p= 7517& postcount= 4

[60⟵]

Andrew S. Grove, Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company (New York: Doubleday, 1999), 89.

[61⟵]

عبارة مجازية مقتبسة من

Hugh Prather, Love and Courage (New York: MJF Books 2001) 87

[62⟵]

النسخة الأكثر شيوعًا من هذه التجربة الفكرية هي «ماذا ستقول لصديق جرب هذا الموقف؟» يمكن أن يكون ذلك مفيدًا، ولكنه قد يحمل تحيزًا محتملًا حيث من السهولة التعامل مع الأصدقاء.

[63⟵]

من الممكن أن تتفق ابنة عمتي شوشانا مع باراك أوباما في ذات الفعل، لأن أوباما استخدم خدعة مماثلة على مستشاريه عندما كان رئيسا .كان في الأساس اختبار «نعم أوافق سيدي»: إذا أظهر شخص ما اتفاقه مع وجهة نظر أوباما، فإن أوباما سيتظاهر بأنه غير رأيه ولم يعد يتمسك بذلك الرأي. ثم يطلب منهم أن يشرحوا له سبب اعتقادهم بصحة رأيه. قال أوباما «كل قائد لديه نقاط قوة وضعف، وأحد نقاط قوتي هي مهارة التحري».

Julie Bort, «Obama Describes What Being in the Situation Room Is Like—and It's Advice Anyone Can Use to Make Hard Decisions,» Business Insider

[64⟵]

لا تتردد في تبديل «مناصري المرأة» و«المحافظين» بمجموعتين أخريين مما يجعل المثال يعمل بشكل أفضل بالنسبة لك

[65⟵]

سيلاحظ القراء المتمرسون أن اختبار التحيز للوضع الراهن ليس تجربة فكرية محايدة تمامًا لإنك تضيف تكلفة قلب الوضع الراهن إلى القرار. ولكن نظرًا لأنها تجربة فكرية، فيمكنك التظاهر بأن تكلفة المعاملة تساوي صفرًا

[66⟵]

يمكنك القول بأن هناك فرقا بين (1) اختيار عدم دعوة الأوروبيين إلى المجتمع والاقتصاد في المملكة المتحدة في المقام الأول، و(2) اختيار إلغاء هذه الدعوة بمجرد تمديدها بالفعل. في الواقع، هذا تفاوت محتمل آخر في اختبار التحيز للوضع الراهن. ومع ذلك، من المفيد معرفة ما إذا كان هذا هو اعتراضك الرئيسي.

[67⟵]

نسخة أكثر دقة من اختبار الإنحياز للوضع الراهن لآراء سياسة موصوفة في كتاب

Nick Bostrom and Toby Ord, «The Reversal Test: Eliminating Status Quo Bias in Applied Ethics,» Ethics 116, no. 4 (July 2006): 656– 79, https:// www.nickbostrom.com/ ethics/ statusquo.pdf.

[68⟵]

ستار تريك بيوند، من إخراج جستن لين) هوليوود، كاليفورنيا :استوديوهات باراموِنت بيكتشرز عام(2016

[69⟵]

ستار تريك :السلسلة الأصلية، الموسم ،2 الحلقة ،11 «طفل الجمعة»، بُثت في 1ديسمبر ،1967 على إن بي سي

[70⟵]

ستار تريك :السلسلة الأصلية، الموسم ،1 الحلقة ،26 «مهمة للرحمة»، بُثت في 23مارس ،1967 على إن بي سي

[71⟵]

ستار تريك :السلسلة الأصلية، الموسم ،1 الحلقة ،24 «هذا الجانب من الجنة»، بُثت في 2 مارس ،1967 على إن بي سي

[72⟵]

سؤال للمناقشة على منصة : Reddit بالنسب المئوية، ما مدى يقينك في وجود حياة أخرى متطورة على كوكب آخر غير الأرض؟، بتاريخ 31 أكتوبر 2017

https:// www.reddit.com/ r/ Astronomy/ comments/ 79up5b/ as_ a_ percentage_ how_ certain_ are_ you_ that/ dp51sg2/.

[73⟵]

سؤال للمناقشة على منصة Quora: بالنسب المئوية، ما ثقتك في تحقيقك لمستهدفات المبيعات المحددة لك في2017 ؟ وما مصدر ثقتك؟ بتاريخ31 أكتوبر2017

https:// www.quora.com/ How confid–nt are you that you are going to hit your 2017 sales goals What gives –ou that confidence.

[74⟵]

مستخدم باسم (Filmfan345268) على موقع Reddit منشور له بعنوان» : [Serious]»ما مدى ثقتك في عدم تحولك لاعتناق دين وأنت على فراش الموت»، بتاريخ 3 فبراير – 2020 المصدر:

2020, https:// www.reddit.com/ r/ atheism/ comments/ eycqrb/ how_ confident_ are_ you_ that_ you_ wont_ convert_ on/.

[75⟵]

M. Podbregar et al., «Should We Confirm Our Clinical Diagnostic Certainty by Autopsies?» Intensive Care Medicine 27, no. 11 (2001): 1752, doi:10.1007/ s00134 001 1129 x

[76⟵]

اضطررت إلى وضع لمسة إبداعية لتصنيف تنبؤات سبوك المتنوعة في هذه

الفئات .على سبيل المثال، تتضمن فئة «مرجح» المواقف التي أعلن فيها سبوك عن شيء ما «احتمالية مدعومة بإحصائية» وكذلك الوقت الذي توقع فيه فرصة حدوث توقعاته بنسبة .«82.5% وللتعبير عن هذه النتائج بيانيًا، وضعت التوقع «مستحيل» عند فرصة حدوث 0%، و «غير المرجح جدًا» بنسبة 10%، و «غير المحتمل» بنسبة 25%، و «المحتمل» بنسبة 75%.وأخيرًا، يجب أن يؤخذ هذا على أنه تصوير تقريبي لقياس سبوك وليس كمعيار حرفي ثابت.

[77⟵]

Douglas W. Hubbard, How to Measure Anything: Finding the Value of “Intangibles” in Business (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007), 61.

[78⟵]

Robert Kurzban, Why Everyone (Else) Is a Hypocrite (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010).

[79⟵]

Steven Callahan, Adrift: Seventy six Days Lost at Sea (New York: Houghton Mifflin, 1986).

[80⟵]

Callahan, Adrift, 84.

[81⟵]

Callahan, Adrift, 39

[82⟵]

Callahan, Adrift, 45.

[83⟵]

Carol Tavris and Elliot Aronson, Mistakes Were Made (But Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2007), 11

[84⟵]

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 264.

[85⟵]

«Darwin Correspondence Project, «Letter no. 3272,

تم الوصول إليه بتاريخ: 1 ديسمبر2019

المصدر:

https:// www.darwinproject.ac.uk/ letter/ DCP LETT 3272.xml.

[86⟵]

Charles Darwin, The Autobiography of Charles Darwin (New York: W. W. Norton & Company, 1958), 126.

[87⟵]

مسلسل «المكتب» ،(The Office)الموسم 2، الحلقة 5 بعنوان «هالويين ،«من إخراج باول فيغ، سيناريو :غريغ دانيلز، بُثت الحلقة في 18 أكتوبر،2005 على إن بي سي

[88⟵]

Stephen Fried, Bitter Pills: Inside the Hazardous World of Legal Drugs (New York: Bantam Books, 1998), 358

[89⟵]

David France, How to Survive a Plague: The Inside Story of How Citizens and Science Tamed AIDS (New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 2016), 478.

[90⟵]

Douglas LaBier, «Why Self Deception Can Be Healthy for You,»

Psychology Today, February 18, 2013, https:// www.psychologytoday.com/ us/ blog/ the new resilience/ 201302/ why self deception can be healthy you

[91⟵]

Joseph T. Hallinan, Kidding Ourselves: The Hidden Power of Self Deception (New York: Crown, 2014).

[92⟵]

Stephanie Bucklin, «Depressed People See the World More Realistically— And Happy People Just Might Be Slightly Delusional,» Vice, June 22, 2017, www.vice.com/ en_ us/ article/ 8x9j3k/ depressed people see the world more realistically./

[93⟵]

J. D. Brown, «Evaluations of Self and Others: Self Enhancement Biases in Social Judgments,» Social Cognition 4, no. 4 (1986): 353– 76, http:// dx.doi.org/ 10.1521/ soco.1986.4.4.353.

[94⟵]

صحيح أنه إذا اعتقد الناس عادة أنهم أفضل من أقرانهم، فهذا وإن دلّ على

شيء، فإنه يدل على أن بعض الناس، على الأقل بعضهم، يخدعون أنفسهم. في نهاية المطاف، العالم الحقيقي ليس مدينة فاضلة، حيث يحصل كل الأطفال على تقديرات جيدة في امتحاناتهم .ولكن يفترض كذلك أن العديد من الأشخاص، وربما معظمهم، هؤلاء الذين يعتقدون أنهم أفضل من أقرانهم بشكل أو بآخر، يتصورون أنفسهم أنهم يحصلون أيضًا على تقييمات جيدة .ويمكن أن يكونوا هؤلاء الأشخاص وحدهم هم مصدر السعادة والنجاح الزائدين اللذين لاحظناهما في نموذج الدراسة.

[95⟵]

Shelley Taylor and Jonathon Brown, «Illusion and Well being: A Social Psychological Perspective on Mental Health,» Psychological Bulletin 103, no. 2 (1988): 193–210, doi.org/10.1037/0033 2909.103.2.193

[96⟵]

Ruben Gur and Harold Sackeim, «Lying to Ourselves,» interview by Robert Krulwich, Radiolab, WNYC studios, March 10, 2008, https:// www.wnycstudios.org/ podcasts/ radiolab/ segments/ 91618 lying to ourselves

[97⟵]

The Self Deception Questionnaire appears in R. C. Gur and H.

A. Sackeim, «Self deception: A Concept in Search of a Phenomenon,» Journal of Personality and Social Psychology 37 (1979): 147– 69. It’s been cited as evidence of the effects of self deception in popular books like Robin Hanson and Kevin Simler’s The Elephant in the Brain, and on popular podcasts like Radiolab.

[98⟵]

يبدو أن أول مرجع معروف لفورد بخصوص هذا البيان الذي أدلى به كان في إصدار عام 1947 من مجلة ريدرز دايجست ، والتي لم تقدم نصًا للاقتباس (The Reader’s Digest, September 1947, 64; via Garson O’Toole, «Whether You Believe You Can Do a Thing or Not, You Are Right,» Quote Investigator February 3, 2015, https:// quoteinvestigator.com/ 2015/ 02/ 03/ you can/).

[99⟵]

لم يُتحصّل على مصدر لهذا الاقتباس

[100⟵]

Jonathan Fields, «Odds Are for Suckers,» blog post, http:// www.jonathan fields.com/ odds are for suckers/.

[101⟵]

Cris Nikolov, «10 Lies You Will Hear Before You Chase Your Dreams,» MotivationGrid, December 14, 2013, https:// motivationgrid.com/ lies you will hear pursue dreams/.

[102⟵]

Victor Ng, The Executive Warrior: 40 Powerful Questions to Develop Mental Toughness for Career Success (Singapore: Marshall Cavendish International, 2018).

[103⟵]

Michael Macri, «9 Disciplines of Every Successful Entrepreneur,» Fearless Motivation, January 21, 2018, https:// www.fearlessmotivation.com/ 2018/ 01/ 21/ 9 disciplines of every successful entrepreneur/.

[104⟵]

William James, «The Will to Believe,» https:// www.gutenberg.org/ files/ 26659/ 26659 h/ 26659 h.htm.

[105⟵]

Jeff Lunden, «Equity at 100: More Than Just a Broadway Baby,»

Weekend Edition Saturday, NPR, May 25, 2013, https:// www.npr.org/ 2013/ 05/ 25/ 186492136/ equity at 100 more than just a broadway baby.

[106⟵]

Shellye Archambeau, «Take Bigger Risks,» interview by Reid Hoffman, Masters of Scale, podcast, https:// mastersofscale.com/ shellye archambeau take bigger risks/.

[107⟵]

Norm Brodsky, «Entrepreneurs: Leash Your Optimism,» Inc., December 2011, https:// www.inc.com/ magazine/ 201112/ norm brodsky on entrepreneurs as perennial optimists.html.

[108⟵]

يمكن القول أن تنامي أعداد أجهزة الفاكس كان تهديدًا على برودسكي أن يتوقعه. تضاعفت مبيعات الفاكس كل عام خلال السنوات العديدة السابقة، وفقًا لما ذكره إم. ديفيد ستون في مقالته بعنوان:«PC to Paper: Fax Grows Up,» PC Magazine, April 11, 1989.

[109⟵]

Ben Horowitz, The Hard Thing About Hard Things (New York: HarperCollins, 2014).

[110←]

Elon Musk, «Fast Cars and Rocket Ships,» interview by Scott Pelley, 60 Minutes, aired March 30, 2014, on CBS, https:// www.cbsnews.com/ news/ tesla and spacex elon musks industrial empire/.

[111←]

Catherine Clifford, «Elon Musk Always Thought SpaceX Would 'Fail' and He'd Lose His Paypal Millions,» CNBC.com, March 6, 2019, https:// www.cnbc.com/ 2019/ 03/ 06/ elon musk on spacex i always thought we would fail.html. and spacex elon musks industrial empire/.

[112←]

«Fast Cars and Rocket Ships,» 60 Minutes.

[113←]

Elon Musk and Sam Altman, «Elon Musk on How to Build the Future,» Y Combinator (blog), September 15, 2016, https://

blog.ycombinator.com/ elon musk on how to build the future/.

[114←]

Paul Hoynes, « 'Random Variation' Helps Trevor Bauer, Cleveland Indians Beat Houston Astros,» Cleveland.com, April 27, 2017, https:// www.cleveland.com/ tribe/ 2017/ 04/ random_ variation_ helps_ trevor.html.

[115←]

Alex Hooper, «Trevor Bauer's Random Variation Downs Twins Again,» CBS Cleveland, May 14, 2017, https:// cleveland.cbslocal.com/ 2017/ 05/ 14/ trevor bauers random variation downs twins again/.

[116←]

Merritt Rohlfing, «Trevor Bauer's Homers Have Disappeared,» SB Nation (blog), May 26, 2018, https:// bit.ly/ 2RCg8Lb

[117←]

Zack Meisel, «Trevor Bauer Continues to Wonder When Lady Luck Will Befriend Him: Zack Meisel's Musings,»

Cleveland.com, June 2017, https:// www.cleveland.com/ tribe/ 2017/ 06/ cleveland_ indians_ minnesota_ tw_ 138.html.

[118⟵]

«Amazon CEO Jeff Bezos and Brother Mark Give a Rare Interview About Growing Up and Secrets to Success.» Posted by Summit, November 14, 2017. YouTube, https:// www.youtube.com/ watch? v= Hq89wYzOjfs.

[119⟵]

Lisa Calhoun, «When Elon Musk Is Afraid, This Is How He Handles It,» Inc., September 20, 2016, https:// www.inc.com/ lisa calhoun/ elon musk says he feels fear strongly then makes this move.html

[120⟵]

Nate Soares, «Come to Your Terms,» Minding Our Way, October 26, 2015, http:// mindingourway.com/ come to your terms

[121⟵]

«Amazon's Source,» Time, December 27, 1999.

[122←]

«Jeff Bezos in 1999 on Amazon's Plans Before the Dotcom Crash,» CNBC, https://www.youtube.com/watch?v=GltlJO56S1g.

[123←]

Eugene Kim, «Jeff Bezos to Employees: 'One Day, Amazon Will Fail' But Our Job Is to Delay It as Long as Possible,» CNBC, November 15, 2018, https://www.cnbc.com/2018/11/15/bezos tells employees one day amazon will fail and to stay hungry.html.

[124←]

Jason Nazar, «The 21 Principles of Persuasion,» Forbes, March 26, 2013, https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/03/26/the 21 principles of persuasion/.

[125←]

Mareo McCracken, «6 Simple Steps to Start Believing in Yourself (They'll Make You a Better Leader),» Inc., February 5, 2018, https://www.inc.com/mareo mccracken/having trouble

believing in yourself that means your leadership is suffering.html.

[126⟵]

Ian Dunt, «Remain Should Push for an Election,» politics.co.uk, October 24, 2019, https://www.politics.co.uk/blogs/2019/10/24/remain should push for an election.

[127⟵]

Claude Anne Lopez, Mon Cher Papa: Franklin and the Ladies of Paris (New Haven, CT: Yale University Press, 1966).

[128⟵]

Benjamin Franklin, The Autobiography of Benjamin Franklin (New York: Henry Holt and Company, 1916), via https://www.gutenberg.org/files/20203/20203 h/20203 h.htm.

[129⟵]

Franklin, The Autobiography of Benjamin Franklin.

[130⟵]

Maunsell B. Field, Memories of Many Men and of Some Women: Being Personal Recollections of Emperors, Kings, Queens, Princes, Presidents, Statesmen, Authors, and Artists, at Home and Abroad, During the Last Thirty Years (London: Sampson Low, Marston, Low & Searle, 1874), 280.

[131←]

C. Anderson et al., «A Status Enhancement Account of Overconfidence,» Journal of Personality and Social Psychology 103, no. 4 (2012): 718 35, https://doi.org/10.1037/a0029395.

[132←]

M. B. Walker, «The Relative Importance of Verbal and Nonverbal Cues in the Expression of Confidence,» Australian Journal of Psychology 29, no. 1 (1977): 45 57, doi:10.1080/00049537708258726.

[133←]

Brad Stone, The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon (New York: Little, Brown & Company, 2013).

[134⟵]

D. C. Blanch et al., «Is It Good to Express Uncertainty to a Patient? Correlates and Consequences for Medical Students in a Standardized Patient Visit,» Patient Education and Counseling 76, no. 3 (2009): 302,doi:10.1016/j.pec.2009.06.002.

[135⟵]

E. P. Parsons et al., «Reassurance Through Surveillance in the Face of Clinical Uncertainty: The Experience of Women at Risk of Familial Breast Cancer,» Health Expectations 3, no. 4 (2000): 263 73, doi:io.iO46/j.i369— 6513.2000.00097.x.

[136⟵]

«Jeff Bezos in 1999 on Amazon's Plans Before the Dotcom Crash.»

[137⟵]

Randall Kiser, How Leading Lawyers Think (London and New York: Springer, 2011), 153.

[138⟵]

Matthew Leitch, «How to Be Convincing When You Are Uncertain,» Working in Uncertainty, http://www.workinginuncertainty.co.uk/convincing.shtml.

[139←]

Dorie Clark, «Want Venture Capital Funding? Here's How,» Forbes, November 24, 2012, https://www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/11/24/want venture capital funding heres how/#39dddb331197.

[140←]

Stone, The Everything Store.

[141←]

«Jeff Bezos in 1999 on Amazon's Plans Before the Dotcom Crash.»

[142←]

«Jeff Bezos 1997 Interview,» taped June 1997 at the Special Libraries (SLA) conference in Seattle, WA. Video via Richard Wiggans, https://www.youtube.com/watch?v=rWRbTnE1PEM.

[143⟵]

Dan Richman, «Why This Early Amazon Investor Bet on Jeff Bezos' Vision, and How the Tech Giant Created Its 'Flywheel,'» Geekwire, January 3, 2017, https://www.geekwire.com/2017/early amazon investor bet jeff bezos vision tech giant created flywheel/.

[144⟵]

Philip E. Tetlock and Dan Gardner, Superforecasting: The Art and Science of Prediction (New York: Crown, 2015), 4.

[145⟵]

مشروع الحكم السليم (GJP) أيضًا على منافسيه من أساتذة الجامعات، بما في ذلك جامعة ميشيغان ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، بفوارق ضخمة تبدأ من 30٪ إلى 70٪، كما تفوق على محللي المخابرات المحترفين بإمكانهم الوصول إلى البيانات السرية .وبعد عامين، كان أداء مشروع الحكم السليم أفضل بكثير من منافسيه الأكاديميين حتى تخلت وكالة نشاط مشاريع أبحاث المخابرات المتقدمة عن الفرق الأخرى» Tetlock and Gardner, Superforecasting, 17 18.

[146⟵]

Isaac Asimov, «A Cult of Ignorance,» Newsweek, January 21, 1980.

[147⟵]

Richard Shenkman, Just How Stupid Are We? Facing the Truth About the American Voter (New York: Basic Books, 2008)

[148⟵]

المرشح الثالث هو مرشح لا ينتمي إلى الحزب الجمهوري ولا الحزب الديموقراطي. ويكاد لا يملك أي فرصة للفوز بانتخابات رئاسة الولايات المتحدة، لكنه يؤرق جفن المرشحَين الآخرَين. (المترجم)

[149⟵]

بالطبع، كما طالعنا في الفصل السادس، حتى المتنبئ المثبتة قدراته، سوف يخطئ أحيانًا في تنبؤاته التي يثق بها. لكن المتنبئ النموذجي مفرط الثقة، مما يعني أن المتنبئين في هذه الفئة يُخطئون أكثر بكثير مما يعتقدون.

[150⟵]

Tetlock and Gardner, Superforecasting.

[151⟵]

مقياس الخطأ المستخدم هنا هو درجة براير .بلغ انحدار درجات متسابقي المتنبئين الخارقين على مدار عام واحد (متوسط السنتين الثانية والثالثة من البطولة) ،0.26 بينما بلغت نفس القيمة للمتنبئ العادي .0.00 في كتاب «تحديد وتنمية القوى العظمى كوسيلة لتحسين التنبؤات الاحتمالية

»، (In Mellers et al., «Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions,» Perspectives on Psychological Science 10, no. 3 [2015]: 270, table 1, doi:10.1177/1745691615577794.)

نحدد درجة براير في هذا الكتاب على النحو التالي :«مجموع الانحرافات المربعة بين التوقعات والواقع) حيث يتم ترميز الواقع على أنه 1 للحدث و 0خلاف ذلك ،(تتراوح من) 0 الأفضل (إلى) 2 الأسوأ .(لنفترض أن للسؤال نتيجتين محتملتين، وتوقع مراقب الفور احتمالية 0.75 للنتيجة التي حدثت و 0.25للنتيجة التي لم تحدث، يمكنك حساب درجة براير كما يلي:

(1 0.75)2 + (0 0.25)2 = 0.125.

(«Identifying and Cultivating Superforecasters,» 269.)

[152⟵]

Bethany Brookshire, «I went viral*. I was wrong,» BethanyBrookshire.com (blog), January 29, 2018, https://bethanybrookshire.com/i went viral i was wrong/.

[153⟵]

مغالطة الدليل الناقص هي الإشارة إلى حالات فردية من البيانات لتأكيد رؤية ما، مع تجاهل جزء كبير من الحالات أو البيانات التي تعارض هذه الرؤية. (المترجم)

[154⟵]

Scott Alexander, «Preschool: I was wrong,» Slate Star Codex, November 6, 2018, https://slatestarcodex.com/2018/11/06/preschool i was wrong/.

[155⟵]

Buck Shlegeris, «'Other people are wrong' vs 'I am right,'» Shlegeris.com (blog), http://shlegeris.com/2019/02/22/wrong.

[156⟵]

Devon Zuegel, «What Is This thing?» DevonZuegel.com (blog), https://devonzuegel.com/page/what is this thing.

[157⟵]

Dylan Matthews, «This Is the Best News for America's Animals in Decades. It's About Baby Chickens,» Vox, June 9, 2016,

https://www.vox.Com/2016/6/9/11896096/eggs chick culling ended.

[158⟵]

- لا أقصد الإشارة هنا إلى أن الراكون الموجود في يسار الصورة ليست لديه بقع داكنة على وجهه. وانعدام البقع في وجه الراكون هي صفة عرضية في جنسه.

[159⟵]

Earl Warren, National Defense Migration Hearings: Part 29, San Francisco Hearings, February 1942, 11011, https://archive.org/details/nationaldefensem29unit.

[160⟵]

Charles Darwin, letter to Asa Gray, April 3, 1860, https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-2743.xml.

[161⟵]

Charles Darwin, The Autobiography of Charles Darwin (New York: W. W. Norton & Company, 1958), 141.

[162⟵]

Star Trek: The Original Series, season 1, episode 16, «The Galileo Seven,» aired January 5, 1967, on NBC.

[163⟵]

- شعب الفولكان هم جنس خيالي في مسلسل ستار تريك. يميلون إلى التصرف حسب العقل والمنطق. (المترجم)

[164⟵]

Philip E. Tetlock. Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know? (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017), 134.

[165⟵]

Bruce Bueno de Mesquita, The War Trap (New Haven, CT: Yale University Press, 1983).

[166⟵]

Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond (New York: Bantam Books, 2008), 261.

[167⟵]

Christopher Voss, Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It (New York: HarperCollins, 2016), 232.

[168⟵]

جميع التفاصيل التاريخية في هذا القسم، من تحقيق المجلس ومستشفى لندن الطبي، مأخوذة من بحث العالم مايكل إيمانس دين

the Medical Establishment of Unwelcome Research Findings: The Cholera Treatment Evaluation by the General Board of Health, London 1854,» Journal of the Royal Society of Medicine 109, no. 5 (2016): 200-205, doi:io.ii77/oi4iO768i6645O57.

[169⟵]

Comment by u/donnorama, «Whoops,» June 18, 2018, https://www.reddit.com/r/antiMLM/comments/8siuua/whoops/.

[170⟵]

Gary A. Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge: MIT Press, 2017), 276.

[171⟵]

M. S. Cohen, J. T., Freeman, and B. Thompson, «Critical Thinking Skills in Tactical Decision Making: A Model and a Training Strategy,» in Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training, eds. J. A. Cannon-Bowers and E. Salas (Washington, DC: American Psychological Association, 1998), 155-89, https://doi.org/10.1037/10278- 006.

[172⟵]

Sophia Lee, «Hindsight and Hope,» World, January 28, 2018, https://world.wng.org/2018/01/hindsight and hope

[173⟵]

- غرف الصدى (أو فقاعات الفلترة (هي بيئات يجد فيها الشخص المعلومات أو الآراء أو المعتقدات التي تعكس آراءه ومعتقداته فقط وتعززها. (المترجم)

[174⟵]

Rachael Previti, «I Watched Only Fox News for a Week and This Is What I 'Learned,'» Tough to Tame, May 18, 2019, https://www.toughtotame.org/i- watched-only-fox-news-for-

a-week-and-heres-what-i-leamed.

[175⟵]

Ron French, «A Conservative and Two Liberals Swapped News Feeds. It Didn't End Well,» Bridge Magazine, April 6, 2017, https://www.bridgemi.com/quality-life/conservative-and-two-liberals- swapped-news-feeds-it-didnt-end-well.

[176⟵]

Christopher A. Bail et al., «Exposure to Opposing Views on Social Media Can Increase Political Polarization,» Proceedings of the National Academy of Sciences 115, no. 37 (2018): 9216-21, doi:io.io73/pnas.i8o484oii5.

[177⟵]

«Discuss Gender Equality,» Reddit, https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/.

[178⟵]

- حقوق الرجل هي حركة تؤمن بأن المجتمع يمارس التميز ضد الرجل. وغالبًا ما يكون من ينتمون إليها معادين للنسوية.

[179←]

proud_slut (Reddit user), comment on «In Defense of Feelings and a Challenge for the MRAs,» Reddit, January 19, 2015, https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2sxlbk/in defense of feelings and a challenge for the/cntu4rq/.

[180←]

proud_slut (Reddit user), comment on «You Don't Hate Feminism, You Just Don't Understand It,» Reddit, July 24, 2014, https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2bmtro/you dont hate feminism you just dont understand it/cj6z5er/.

[181←]

avantvernacular (Reddit user), comment on «Who has positively changed your view of a group from the opposite side on this sub?,» Reddit, May 29, 2014, https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/26toic/who has p ositively changed your view of a group/chubl5t/.

[182←]

proud_slut (Reddit user), comment on «I'm leaving,» Reddit,

August 7, 2014, https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2cx56b/im leaving /.

[183⟵]

Jerry Taylor, «A Paid Climate Skeptic Switches Sides,» interview by Indre Viskontas and Stevie Lepp, Reckonings, October 31, 2017, http://www.reckonings.show/episodes/17.

[184⟵]

Jerry Taylor, «Episode 3: A Professional Climate Denier Changes His Mind,» interview by Quin Emmett and Brian Colbert Kennedy, Important Not Important, podcast, https://www.importantnotimportant.com/episode-3-jerry-taylor- transcript.

[185⟵]

Doris Kearns Goodwin, Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln (New York: Simon & Schuster, 2005).

[186⟵]

Cass R. Sunstein, Going to Extremes: How Like Minds Unite and

Divide (Oxford: Oxford University Press, 2009), 29.

[187←]

Bill Moyers Journal, aired February 1, 2008, on PBS, http://www.pbs.org/moyers/joumal/02012008/transcript1.html.

[188←]

«Lincoln put him in the Cabinet and then seems to have ignored him,» in T. Harry Williams, «Review of Lincoln's Attorney General: Edward Bates of Missouri,» Civil War History 12, no. 1 (1966): 76, Project MUSE, doi:10.1353/cwh.1966.0034.

[189←]

Brian McGinty, Lincoln and the Court (Cambridge: Harvard University Press, 2008), 228.

[190←]

Scott Alexander, «Talking Snakes: A Cautionary Tale,» Less Wrong, March 12, 2009, https://www.lesswrong.com/posts/atcJqdhCxTZiJSxo2/talking-snakes-a-cautionary-tale.

[191←]

Sarah McCammon, «Evangelical Writer Kisses an Old Idea Goodbye,» NPR News, December 17, 2018, https://www.npr.org/transcripts/671888011

[192←]

Courtney Jung, Lactivism: How Feminists and Fundamentalists, Hippies and Yuppies, and Physicians and Politicians Made Breastfeeding Big Business and Bad Policy (New York: Basic Books, 2015), 19.

[193←]

Kerry Reals, «Jamie Oliver, I Branded Myself a Failure Because of ProBreastfeeding Propaganda. Think Before You Speak,» The Independent, March 20, 2016, https://www.independent.co.uk/voices/jamie-oliver-i-branded-myself-a-failure-because-of-pro-breastfeeding-propaganda-think- before-you-a6942716.html.

[194←]

Glosswitch, «Our Regressive, Insensitive, and Cultish Attitudes Toward Breastfeeding,» New Statesman, February 11, 2013,

https://www.newstatesman.com/lifestyle/2013/02/our-regressive- insensitive-and-cultish-attitude-breastfeeding.

[195←]

Adriana1987, «Breastfeeding Propaganda,» BabyCentre, March 7, 2017, https://community.babycentre.co.uk/post/a30582443/breastfeeding prop aganda.

[196←]

Eco Child's Play, «The Preemptive Strike on Breastfeeding,» March 18, 2009, https://ecochildsplay.com/2009/03/18/the-preemptive-strike-on- breastfeeding.

[197←]

Jung, Lactivism, 50.

[198←]

«Breastfeeding vs. Bottle Debate Gets Ugly,» ABC News, August 21, 2001, https://abcnews.go.com/GMA/story?id=126743&page=1.

[199←]

Lauren Lewis, «Dear 'Fed Is Best' Campaigners, Parents, and Internet Trolls,» Breastfeeding World (blog), April 14, 2017, http://breastfeedingworld.org/2017/04/fed-up-with-fed-is-best/.

[200←]

Justin McCarthy, «Less Than Half in U.S. Would Vote for a Socialist for President,» Gallup, May 9, 2019, https://news.gallup.com/poll/254120/less-half-vote-socialist-president.aspx.

[201←]

J. Paul Nyquist, Prepare: Living Your Faith in an Increasingly Hostile Culture (Chicago: Moody Publishers, 2015).

[202←]

Haley Swenson, «Breastfeed or Don't. You Do You,» Slate, April 30, 2018, https://slate.com/human-interest/2018/04/why-simply-giving-distressed-friends-permission-to-quit-breastfeeding-was-a-total-cop-out.html.

[203←]

Stephanie Fairyington, «It's Time for Feminists to Stop Arguing About Breastfeeding and Fight for Better Formula,» The Observer, September 1, 2012, https://observer.com/2012/09/time-for-feminists-to-stop-arguing- about-breastfeeding-and-fight-for-better-formula/.

[204←]

Catskill Animal Sanctuary, «Optimism Is a Conscious Choice,» https://casanctuary.org/optimism-is-a-conscious-choice/.

[205←]

Morgan Housel, «Why Does Pessimism Sound So Smart?,» The Motley Fool, January 21, 2016, https://www.fool.com/investing/general/2016/01/21/why-does- pessimism-sound-so-smart.aspx.

[206←]

Eli Heina Dadabhoy, «Why Are Those Polyamorists So Damn Preachy?,» Heinous Dealings (blog), The Orbit, September 23, 2015, https://the- orbit.net/heinous/2015/09/23/poly-preachy/.

[207⟵]

P. R. Freeman and A. O'Hagan, «Thomas Bayes's Army [The Battle Hymn of Las Fuentes],» in The Bayesian Songbook, ed. Bradley P. Carlin (2006), 37, https://mafiadoc.com/the-bayesian-songbook-university-of- minnesota 5a0ccb291723ddeab4f385aa.html.

[208⟵]

«Breathing Some Fresh Air Outside of the Bayesian Church,» The Bayesian Kitchen (blog), http://bayesiancook.blogspot.com/2013/12/breathing- some-fresh-air-outside-of.html.

[209⟵]

Sharon Bertsch McGrayne, «The Theory That Will Never Die,» talk given at Bayes 250 Day, republished on Statistics Views, February 17, 2014, https://www.statisticsviews.com/details/feature/5859221/The-Theory- That-Will-Never-Die.html [inactive].

[210⟵]

Deborah Mayo, «Frequentists in Exile,» Error Statistics

Philosophy (blog), https://errorstatistics.com/about-2/.

[211←]

Randall Munroe, «Frequentists vs. Bayesians,» XKCD #1132, https://xkcd.com/1132.

[212←]

Phil, comment on Andrew Gelman, «I Don't Like This Cartoon,» Statistical Modeling, Causal Inference, and Social Science (blog), November 10, 2012, https://statmodeling.stat.columbia.edu/2012/11/10/16808/#comment-109389.

[213←]

Comment on «This is what makes science so damn wonderful,» I Fucking Love Science (group), https://www.facebook.com/IFuckingLoveScience/posts/2804651909555802? comment id=28046.56062888720&reply comment id=28046641828879 08.

[214←]

Amy Sullivan, «The Unapologetic Case for Formula-Feeding,»

New Republic, July 31, 2012, https://newrepublic.com/article/105638/amy- sullivan- unapologetic-case-formula-feeding.

[215←]

Suzanne Barston, Fearless Formula Feeder, http://www.fearlessformulafeeder.com/ [inactive].

[216←]

Megan McArdle, «How to Win Friends and Influence Refugee Policy,» Bloomberg Opinion, November 20, 2015, https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2o15-11-2o/six- bad- arguments-for-u-s-to-take-in-syrian-refugees.

[217←]

Stephanie Lee Demetreon, «You Aren't a Feminist If . . . ,» Odyssey, April 3, 2017, https://www.theodysseyonline.com/youre-not-really-feminist.

[218←]

DoubleX Staff, «Let Me Tell You What the Word Means,» Slate, October 7, 2010, https://slate.com/human-

interest/2o1o/1o/let-me-tell-you-what- the-word-means.html.

[219⟵]

Kris Wilson, Cyanide and Happiness #3557, May 14, 2o14, http://explosm.net/comics/3557/.

[220⟵]

saratiara2, post #9 on «Anyone CFBC and Change Their Mind?,» WeddingBee, March 2o14, https://boards.weddingbee.com/topic/anyone- cfbc-and- change-their-mind/.

[221⟵]

Jung, Lactivism, Chapter 7.

[222⟵]

Paul Graham, «Keep Your Identity Small,» blog post, February 2009, http:// www.paulgraham.com/ identity.html.

[223⟵]

Lindy West, «My Ten Favorite Kinds of Right- Wing Temper Tantrums,» Jezebel, November 8, 2012, https:// jezebel.com/

[224⟵]

Jeffrey J. Volle, The Political Legacies of Barry Goldwater and George McGovern: Shifting Party Paradigms (New York: Palgrave Macmillan, 2010), 8.

[225⟵]

Godfrey Sperling, «Goldwater's Nonpartisan Brand of Honesty,» Christian Science Monitor, June 9, 1998, https:// www.csmonitor.com/ 1998/ 0609/ 060998

[226⟵]

Peter Grier, «Richard Nixon's Resignation: The Day Before, a Moment of Truth,» Christian Science Monitor, August 7, 2014, https:// www.csmonitor

[227⟵]

Godfrey Sperling, «Goldwater's Nonpartisan Brand of Honesty,» Christian Science Monitor, June 9, 1998, https:// www.csmonitor.com/ 1998/ 0609/ 060998

[228⟵]

يتضمن ذلك العديد من محاولات الدعاة لإجراء الاختبار أنفسهم. رأيت ذات مرة شخصًا يتحدث عن مدى أهمية قدرة المرء على اجتياز اختبار تيورينغ الأيديولوجي، ثم يضيف: «بالطبع، لا يريد الناس الخضوع للاختبار في الغالب، لأنهم يخشون تغيير آرائهم». هل يمكن لتغيير الرأي أن يكون مبررًا لرفض شخص ما الخضوع للاختبار؟ بالنسبة إليَّ، هذا ليس مبررًا.

[229⟵]

Erin K. L. G., «In Which I Tell Conservatives I Understand Them Because I Used to Be One,» Offbeat Home & Life, January 14, 2019, https:// offbeathome.com/ i--used--to--be--conservative/.

[230⟵]

Chez Pazienza, «Kristin Cavallari Is a Sh*tty Parent Because She Refuses to Vaccinate Her Kids,» Daily Banter, March 14, 2014, https:// thedailybanter .com/ 2014/ 03/ kristin-cavallari--is--a-shtty- parent- because- she- refuses—to - - vaccinate- her- kids/.

[231⟵]

Ben Cohen, «A Quick Guide to Vaccines for Morons and Celebrities,» Daily Banter, March 18, 2014, https:// thedailybanter.com/ 2014/ 03/ a--quick- guide - -to--vaccines- for- morons- and- celebrities/.

[232←]

Megan McArdle, «How to Win Friends and Influence Refugee Policy,» Bloomberg, November 20, 2015, https:// www.bloomberg.com/ opinion/ articles / 2015--11--20/ six- bad- arguments- for--u--s--to--take--in--syrian- refugees

[233←]

Adam Mongrain, «I Thought All Anti- Vaxxers Were Idiots. Then I Married One,» Vox, September 4, 2015, https:// www.vox.com/ 2015/ 9/ 4/ 9252489/ anti - vaxx- wife

[234←]

Julia Belluz, «How Anti- Vaxxers Have Scared the Media Away from Covering Vaccine Side Effects,» Vox, July 27, 2015, https:// www.vox.com/ 2015/ 7/ 27 / 9047819/ H1N1- pandemic- narcolepsy- Pandemrix

[235⟵]

David Barr, «The Boston AIDS Conference That Never Was—And Other Grim Tales,» Treatment Action Group, January/ February 2003, http:// www .treatmentactiongroup.org/ tagline/ 2003/ january- february/ necessary - diversions.

[236⟵]

David France, How to Survive a Plague: The Inside Story of How Citizens and Science Tamed AIDS (New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 2016), 355– 56.

[237⟵]

Mark Harrington, interview by Sarah Schulman, ActUp Oral History Project, March 8, 2003, 46, http:// www.actuporalhistory.org/ interviews/ images / harrington.pdf

[238⟵]

Steven Epstein, Impure Science: AIDS, Activism, and the Politics of Knowledge (Berkeley, CA: University of California Press, 1996).

[239←]

Susan Blackmore, «Why I Had to Change My Mind,» in Psychology: The Science of Mind and Behaviour, 6th ed., by Richard Gross (London: Hodder Education, 2010), 86–87. Earlier draft via https:// www.susanblackmore.uk / chapters/ why-i--had--to--change-my-mind/.

[240←]

Ruth Graham, «Hello Goodbye,» Slate, August 23, 2016, https:// slate.com/ human- interest/ 2016/ 08/ i--kissed- dating- goodbye- author--is--maybe- kind -of--sorry.html

[241←]

Josh Harris, «3 Reasons I'm Reevaluating I Kissed Dating Goodbye,» True LoveDates.com, August 1, 2017, https:// truelovedates.com/ 3--reasons--im--reevaluating--i--kissed- dating- goodbye--by--joshua- harris/.

[242←]

Jerry Taylor, «A Paid Climate Skeptic Switches Sides,» interview by Indre Viskontas and Stevie Lepp, Reckonings, October 31, 2017, http:// www.reckon ings.show/episodes/17

[243⟵]

Josh Harris, «A Statement on I Kissed Dating Goodbye,» blog post, https:// joshharris.com/ statement/.

[244⟵]

Holden Karnofsky, «Three Key Issues I've Changed My Mind About,» Open Philanthropy Project (blog), September 6, 2016, https:// www.openphilan thropy.org/ blog/ three- key- issues- ive- changed-my-mind- about

[245⟵]

Ben Kuhn, «A Critique of Effective Altruism,» Less Wrong (blog), December 2, 2013, https:// www.lesswrong.com/ posts/ E3beR7bQ723kkNHpA/ a—critique - -of--effective- altruism

[246⟵]

Vitalik Buterin (@vitalikButerin), on Twitter, June 21, 2017, https:// twitter .com/ VitalikButerin/ status/ 877690786971754496.

[247⟵]

مستخدم باسم (vbuterin) على موقع Reddit في تعليق له على منشور

بعنوان: «We Need to Think of Ways to Increase ETH Adoption»، بتاريخ 21 أبريل- 2016

المصدر:

https:// www.reddit.com/ r/ ethtrader/ comments/ 6lgf0l/ vitalik _ drops_ the_ mic_ on_ rbtc/ dju1y8q/.

[248⟵]

مستخدم باسم (phileconomicus) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان: « CMV: Mass shootings are a poor justification for gun control»، بتاريخ 7 أغسطس- 2019

المصدر:

https:// www.reddit.com / r/ changemyview/ comments/ cn7td1/ cmv_ mass_ shootings_ are_ a_ poor _ justification_ for/ ew8b47n/? context= 3

المصدر:

https:// www.reddit.com / r/ changemyview/ comments/ cn7td1/ cmv_ mass_ shootings_ are_ a_ poor _ justification_ for/ ew8b47n/? context= 3.

[249⟵]

- «دلتا» هو حرف يوناني يستخدمه علماء الرياضيات للإشـــارة إلى التغيير

المتزايد تدريجيًا.

[250⟵]

مستخدم باسم (phileconomicus) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان: « CMV: Mass shootings are a poor justification for gun control»،

بتاريخ 7 أغسطس-2019

[251⟵]

مستخدم باسم (pixeldigits) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان:

« CMV: Companies having my personal data is not a big deal »،

بتاريخ 7 سبتمبر- 2018

المصدر:

https:// www.reddit.com/ r / changemyview/ comments/ 9dxxra/ cmv_ companies_ having_ my_ personal _ data_ is_ not_ a/ e5mkdv7/.

[252⟵]

مستخدم باسم (shivux) على موقع Reddit في تعليق له على منشور بعنوان: « «CMV: The U.S. is doing nothing wrong by

بتاريخ 24 يوليو detaining and deporting illegal immigrants»، 2019 – المصدر:

https:/ www.reddit.com/ r/ changemyview/ comments/ ch7s90/ cmv_ the_ us_ is _ doing_ nothing_ wrong_ by_ detaining/ eus4tj3

[253⟵]

Luke Muehlhauser, «I apologize for my ‘Sexy Scientists’ post,» Common Sense Atheism, July 22, 2010, http:// commonsenseatheism.com/? p= 10389.

[254⟵]

Julian Sanchez, «Nozick,» blog post, January 24, 2003, http://www.juliansan chez.com/ 2003/ 01/ 24/ nozick/.

[255⟵]

Steven Callahan, Adrift (New York: Houghton Mifflin, 1986), loc. 563 of 2977, Kindle

[256⟵]

Richard Dawkins, The God Delusion (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2006), 320